



## PROYECTO FIN DE CARRERA PLAN 2000

E.T.S.I.S. TELECOMUNICACIÓN

**TEMA:** Social media corporativo. Implementación y desarrollo

**TÍTULO:** Estudio del Fenómeno Social Media en las grandes corporaciones del sector TIC

**AUTOR:** David Fernández Valenzuela

**TUTOR:** Margarita Martínez Núñez

Vº Bº.

**DEPARTAMENTO:** Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística

**Miembros del Tribunal Calificador:**

**PRESIDENTE:** Vicente González Posadas

**VOCAL:** Margarita Martínez Núñez

**VOCAL SECRETARIO:** Waldo S. Pérez Aguiar

**DIRECTOR:**

**Fecha de lectura:** 25/09/2014

**Calificación:**

**El Secretario,**

### RESUMEN DEL PROYECTO:

Este trabajo trata el estudio de la implementación y desarrollo de las diversas plataformas del social media: redes sociales y del conocimiento, blogs y herramientas colaborativas en el ámbito corporativo de la empresa.

Se demuestran las mejoras que ofrece el social media en campos como la comunicación interna, gestión del conocimiento, formación e innovación. Y gracias a estas mejoras el aumento de la productividad y eficiencia del profesional y asimismo un potencial retorno de inversión.



## **RESUMEN**

Este trabajo trata el estudio de la implementación y desarrollo de las diversas plataformas del social media: redes sociales y del conocimiento, blogs y herramientas colaborativas en el ámbito corporativo de la empresa.

El estudio recopila información de consultoras tecnológicas, de artículos y de diversas plataformas social media y se realiza una investigación sobre el tema planteado. Se incluye el análisis de 42 encuestas a profesionales de dos grandes empresas de las telecomunicaciones en España. Estas dos empresas cuentan una con cerca de 28000 empleados y la otra con más 300 empleados en sus filiales españolas. Ambas tienen una importante presencia internacional. Estas dos empresa se diferencian de otras empresas del sector de las telecomunicaciones en que están apostando en la implementación del social media en sus procesos internos. Además se incluye el estudio y análisis de las estadísticas de uso y de una series de encuestas realizadas en el muro de la red social corporativa de una multinacional de las telecomunicaciones durante tres meses.

Se presenta una nueva cultura social de empresa innovadora en áreas como la gestión del conocimiento, comunicación interna, formación e innovación. Y se ofrece una visión cuantitativa y de la implantación del social media en los procesos de una empresa.

Se desarrolla una exposición donde se detalla el proceso de estudio de las diferentes plataformas social media y áreas de aplicación en la empresa, el estudio de los aspectos legales de su aplicación y uso y la implementación y desarrollo. Asimismo se expone un análisis teórico-práctico del cálculo del retorno de la inversión (ROI) y por último un análisis de la información recopilada en las encuestas y en el estudio estadístico de la red social corporativa.

Los datos de las encuestas fueron analizados mediante estadística descriptiva basada en gráficos y tablas de contingencia donde se calculan residuos y porcentajes totales para analizar la dependencia entre el social media, eficiencia, productividad y cuenta de resultados, además del análisis de la

aportación del social media a la misión, comunicación interna y gestión del conocimiento en la empresa. También se realizan cálculos de distribuciones Chi-cuadrado para demostrar la dependencia del social media-productividad y del GAP que relaciona la importancia y el nivel de satisfacción del social media.

En el análisis teórico-práctico se toman como parámetros los beneficios, costes, flexibilidad y riesgo. Los beneficios van ligados a la productividad, gestión del conocimiento, capital humano y procesos internos. Los costes a las licencias de software, administración, implementación y formación. A partir de estos parámetros se realizó el estudio de un modelo de empresa que representa a una gran empresa de las TIC en España. Los datos para el estudio son estimativos dentro de la realidad, debido a que la intención no es saber estos valores reales sino el estudio teórico-práctico del método y su aplicación para el cálculo del ROI.

El estudio estadístico de la red social se realizó durante tres meses y se obtuvo el progreso de uso de la red social en eventos tales como: número de participantes activos, mensajes publicados, archivos subidos, grupos activos y tipos y plataformas de acceso. Del estudio de los datos estadísticos de estos eventos se obtuvieron indicadores de participación, actividad y conocimiento de la red social que son útiles para el cálculo del ROI.

En conclusión, se demuestran las mejoras que ofrece el social media en campos como la comunicación interna, gestión del conocimiento, formación e innovación. Y gracias a estas mejoras el aumento de la productividad y eficiencia del profesional y asimismo un potencial retorno de la inversión (ROI).

## **ABSTRACT**

This paper deals with the study of the implementation and development of the different platforms of social media: social networks and knowledge, blogs and collaborative tools in the corporate enterprise level.

The study collects information technology consulting, articles and several social media platforms and an investigation into the question raised is performed. Analysis of 42 surveys of professionals from two big companies telecommunications in Spain are included. These two companies have one about 28000 employees and another with more than 300 employees at its Spanish subsidiaries. Both have a strong international presence. These two companies differ from other companies in the telecommunications sector they are betting in the implementation of social media in their internal processes. Furthermore, the study and analysis of usage statistics and a series of surveys on the wall of the corporate social network of a multinational telecommunications is included for three months.

A new social culture enterprise is presented innovative in areas such as knowledge management, internal communications, training and innovation. And a quantitative vision into implementation of social media in the processes of a company is offered

They develops an exhibition where shown the process of studying the different social media platforms and application areas in the company, the study of the legal aspects of your application and use and implementation and development. A theoretical and practical analysis also exposed of calculation of return on investment (ROI) and finally an analysis of the information collected in surveys and statistical study of corporate social network.

The survey data were analyzed using descriptive statistics based on graphs and contingency tables where waste and total percentages are calculated for analyze the dependence between the social media, efficiency, productivity and income statement, plus analysis of the contribution of social media on the mission, internal communication and knowledge management in the company. Also Calculations of chi-square distributions are conducted to demonstrate the

dependence between of productivity and social media and the GAP that relates the importance and satisfaction level in social media.

The theoretical and practical analysis parameters are the benefits, costs, flexibility and risk. The benefits are linked to productivity, knowledge management, human capital and internal processes. The costs are linked the software licensing, management, implementation and training. Based on these parameters was performed the study of a business model that represents a large ICT company in Spain. The data for the study are estimates within the reality, because the intention is not to know these real values but the theoretical and practical study and application of the method for calculating the ROI.

Statistical analysis of the social network was made during or three months and was obtained the progress of social network use at events such as: number of active participants, messages posted, files uploaded, active groups and types and access platforms. Into study of statistical data of these events were obtained indicators of participation, activity and knowledge of the social network that are useful for calculating the ROI.

In conclusion, the improvements offered by the social media in areas such as internal communication, knowledge management, training and innovation are shown. And thanks to these improvements increase the productivity and efficiency of professional and also a potential return on investment (ROI).

## **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>1.- DEFINICIÓN TEÓRICA DEL SOCIAL MEDIA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA EMPRESA EN ENTORNOS CORPORATIVOS</b>	<b>7</b>
<b>2.- EL SOCIAL MEDIA CORPORATIVO</b>	<b>13</b>
<b>2.1.- ÁREAS DE APLICACIÓN</b>	<b>14</b>
2.1.1.- COMUNICACIÓN INTERNA, GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	14
2.1.2.- APRENDIZAJE Y FORMACIÓN	18
2.1.3.- TOMA DE DECISIONES	19
2.1.4.- GESTIÓN DE PERSONAS	20
<b>2.2.- PLATAFORMAS SOCIAL MEDIA</b>	<b>21</b>
2.2.1.- REDES SOCIALES CORPORATIVAS	21
2.2.2.- WIKIS CORPORATIVAS	22
2.2.3.- BLOGS CORPORATIVOS	24
2.2.4.- PLATAFORMAS DE DIÁLOGO ONLINE	24
2.2.5.- REDES DE CONOCIMIENTO	25
2.2.6.- HERRAMIENTAS COLABORATIVAS WEBDESK	27
<b>3.- PROBLEMAS Y SOLUCIONES LEGALES EN EL USO DE LAS REDES SOCIALES CORPORATIVAS</b>	<b>29</b>
<b>3.1.- LA NORMATIVA LEGAL ESTATAL Y LAS REGLAS INTERNAS QUE REGULAN LA RED SOCIAL CORPORATIVA</b>	<b>29</b>
3.1.1.- INSTRUMENTOS DE PREVENCIÓN	29
3.1.2.- INSTRUMENTOS DE CONTROL	32
3.1.3.- INSTRUMENTOS DISCIPLINARIOS	34
<b>3.2.- PROTECCIÓN DE DATOS</b>	<b>38</b>
<b>3.3.- GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN ONLINE</b>	<b>39</b>
<b>4.- ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNO PARA LA IMPLANTACIÓN DE PROCESOS SOCIALES (REDES SOCIALES)</b>	<b>41</b>

<b>4.1.- MODELO PROACTIVO</b>	<b>42</b>
<b>4.2.- MODELO NO PROACTIVO</b>	<b>43</b>
<b>4.3.- PASOS PARA IMPLANTAR CON ÉXITO UNA RED SOCIAL CORPORATIVA</b>	<b>44</b>
4.3.1.- LA NECESIDAD DE LA IMPLANTACIÓN	44
4.3.2.- LA TOMA DE DECISIÓN EN LA IMPLANTACIÓN	45
4.3.3.- TRABAJOS PREVIOS ANTES DE LA IMPLANTACIÓN	45
4.3.5.- LOS PROFESIONALES SE TIENEN QUE ADUEÑAR DE LA RED SOCIAL (SE FORJARÁ ENTONCES EL VERDADERO CAMBIO ORGANIZATIVO)	49
<b>5.- ESTUDIO DE DOS REDES SOCIALES IMPLANTADAS INTERNACIONALMENTE (YAMMER VS ZYNCRO)</b>	<b>53</b>
<b>5.1. - YAMMER ( )</b>	<b>53</b>
5.1.1.- YAMMER ES ACCESIBLE DESDE DISTINTAS APLICACIONES Y TERMINALES	54
5.1.2. - LOS PROS Y CONTRAS DE YAMMER	55
5.1.3. - DESCRIPCIÓN DE LA INTERFAZ DE WEB Y MÓVIL DE YAMMER	56
5.1.4. - SEGURIDAD	58
<b>5.2. - ZYNCRO ( )</b>	<b>60</b>
<b>5.2.1. - LOS PROS Y CONTRAS DE ZYNCRO</b>	<b>62</b>
<b>5.2.2. - DESCRIPCIÓN DE LA INTERFAZ DE ZYNCRO WEB Y MÓVIL</b>	<b>63</b>
5.2.3. -SEGURIDAD	65
TECNOLOGÍAS Y PROTOCOLOS APLICADOS EN LA PROTECCIÓN DE DATOS:	65
<b>6.- SOCIAL MEDIA: PLATAFORMA DE COMUNICACIÓN EXTERIOR EN LAS EMPRESAS</b>	<b>67</b>
<b>6.1. - GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN ONLINE Y FOMENTO DE LA LEALTAD A LA MARCA</b>	<b>68</b>
<b>6.2. - GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE</b>	<b>70</b>
6.2.1. - APROXIMACIÓN AL CLIENTE	70
<b>6.3. - NUEVAS FORMAS DE PROMOCIONAR Y DE VENDER PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>71</b>
6.3.1. - MARKETING EN EL SOCIAL MEDIA	71
6.3.2. - SOCIAL COMMERCE	72
<b>6.4. - SOCIAL MEDIA Y MOVILIDAD (REDES GEOSOCIALES)</b>	<b>72</b>
<b>7. - EL ROI EN EL SOCIAL MEDIA CORPORATIVO</b>	<b>75</b>
<b>7.1- DETECCIÓN DE INDICADORES (LOS INPUTS)</b>	<b>75</b>



7.1.1. - INDICADOR DE LIDERAZGO	75
7.1.2. - INDICADOR DE ACTIVIDAD	77
7.1.3. - INDICADOR DE PARTICIPACIÓN	77
7.1.4. - INDICADOR DE CONOCIMIENTO	78
<b>7.2. - LOS “CUATRO TÉRMINOS” QUE TIENEN COMO EJE EL ROI EN EL SOCIAL MEDIA.</b>	<b>79</b>
7.2.1. - PRODUCTIVIDAD	79
7.2.2. - CAPITAL HUMANO	80
7.2.3. - GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	81
7.2.4. - PROCESOS INTERNOS	82
<b>7.3. – CUANTIFICACIÓN DE BENEFICIOS</b>	<b>83</b>
7.3.1. - HERRAMIENTAS Y MÉTODOS DE MEDIDA	83
7.3.2. - IMPLEMENTACIÓN DEL TOTAL ECONOMIC IMPACT (TEI)	86
 <b>8.- PARTE PRÁCTICA: ANÁLISIS DE LA IMPLANTACIÓN DEL SOCIAL MEDIA EN LAS GRANDES CORPORACIONES DEL SECTOR DE LAS TIC</b>	 <b>111</b>
<b>8.1.- INTRODUCCIÓN</b>	<b>112</b>
<b>8.2.- RESUMEN DEL ANÁLISIS</b>	<b>112</b>
<b>8.3- SOCIAL MEDIA EFICIENCIA, PRODUCTIVIDAD Y CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>114</b>
8.3.1.- EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS	115
8.3.2.- IMPACTO EN LA CUENTA DE RESULTADOS DE LAS EMPRESAS.	117
8.3.3.- COMPARACIÓN ESTADÍSTICA DE LA RELACIÓN DE DEPENDENCIA ENTRE LA PRODUCTIVIDAD Y LA MEJORA DE LA CUENTA DE RESULTADOS.	119
8.3.4.- EL SOCIAL MEDIA ASOCIADO A LA PERCEPCIÓN DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA	123
8.3.5.- PENETRACIÓN EN EL USO DEL SOCIAL MEDIA EN ENTORNOS CORPORATIVOS Y SU RELACIÓN CON LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD.	126
<b>8.4.-SOCIAL MEDIA Y LA APORTACIÓN A LA MISIÓN, COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA</b>	<b>133</b>
8.4.1.- APORTACIONES DEL SOCIAL MEDIA A LA MISIÓN DE LAS EMPRESAS.	134
8.4.2.-APORTACIONES DEL SOCIAL MEDIA A LA COMUNICACIÓN INTERNA.	135
8.4.3.- INFLUENCIA DEL SOCIAL MEDIA EN EL ÁMBITO LABORAL Y LOS RIESGOS QUE CONLLEVA.	136

8.4.4.- EL SOCIAL MEDIA EN LA ESTRATEGIA DE FORMACIÓN Y EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	138
<b>8.5.- SOCIAL MEDIA Y EL NIVEL SATISFACCIÓN</b>	<b>143</b>
8.5.1.-ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN CON EL SOCIAL MEDIA	144
<b>8.6.- SOCIAL MEDIA ESTUDIO DE LA IMPLANTACIÓN DE UNA RED SOCIAL</b>	<b>147</b>
8.6.1.- ANÁLISIS EN EL PROGRESO DE LA IMPLANTACIÓN DE UNA RED SOCIAL EN UNA GRAN CORPORACIÓN.	148
8.6.2.- INFORMACIÓN SOBRE LOS EVENTOS EN LA RED SOCIAL YAMMER	151
8.6.3.-ANÁLISIS DE PREGUNTAS REALIZADAS EN EL MURO DE YAMMER.	155
<b>8.7.- ANEXOS</b>	<b>159</b>
ANEXO 1. METODOLOGÍA	160
<b>9.- CONCLUSIONES</b>	<b>167</b>
<b>10.- ÍNDICES</b>	<b>173</b>
10.1.- ÍNDICE DE TABLAS	173
10.2.- ÍNDICE DE GRÁFICOS	174
10.3.- ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	175
<b>11.- BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>177</b>

## Introducción

El presente trabajo pretende el estudio del fenómeno del social media en las grandes corporaciones del sector TIC Español. El tema investigado abarca el desarrollo e integración de las diversas plataformas social media: redes sociales, redes del conocimiento, blogs y herramientas colaborativas en el ámbito corporativo de la empresa.

El fenómeno de los medios sociales ya forma parte en nuestra forma de comunicarnos, entablar relaciones y de informarnos en nuestro tiempo de ocio. Implantar el social media en la cultura de la empresa e integrarlo con la distintas herramientas corporativas y productivas es una innovación en el mundo de la empresa.

La empresa española actualmente tiene que lidiar en un mundo cada vez más competitivo donde partimos con desventajas de recursos con competidores directos, por eso se debe apostar en la eficiencia del profesional desde la innovación que ofrece el social media.

El social media incentiva la toma de decisiones colectivas, un mejor acceso a la información y al conocimiento, comunicaciones más visibles y mejoras en la colaboración. Esto junto con el nuevo perfil de los profesionales que están llegando a la empresa y que han crecido y se han formado académicamente con el desarrollo de las redes sociales, llevará a muchas organizaciones a realizar inversiones estratégicas en social media.

El objetivo del estudio es reflejar la visión cuantitativa del social media en las empresas, el estudio de la implantación de la social media en los procesos y en las distintas áreas de una organización, para hacer y lograr crear valor de marca, mejorar los índices de productividad, fidelizar al empleado y contribuir mejorando la retribución al accionista.

Este estudio se fue creando con la idea de generar en la empresa una nueva cultura más social y colaborativa que permita mejorar los indicadores de la productividad y la eficiencia, examinar el impacto económico y el potencial retorno de la inversión (ROI).

Con este objetivo se ha realizado un trabajo de campo y teórico innovador bajo las siguientes acciones:

- Realización de una encuesta entre profesionales de las telecomunicaciones que ha sido publicitada para su participación en la red social corporativa de Telefónica “Yammer”.
- Lanzamiento de preguntas sobre los objetivos del social media en la empresa en el muro de esta red social para crear cadenas de diálogo que ofreciera información para el proyecto.
- El estudio durante tres meses de las estadísticas de la red social Yammer.
- El estudio teórico-práctico sobre el cálculo del ROI en el social media corporativo.

Con lo anteriormente expuesto se ha demostrado los potenciales beneficios de la inversión en social media en la empresa.

El proyecto reporta avances en diversos campos como gestión de conocimiento, comunicación, formación y gestión de proyectos:

- Aporta nuevos escenarios de gestión del conocimiento que permite un mejor acceso e intercambio de información, mejora la toma de decisiones y aprovecha el conocimiento colectivo
- La comunicación son más transparente y colaborativa. Están demostrando que son más eficaces y eficientes que las formas de comunicación tradicionales.
- Las distintas plataformas del social media van a permitir que los profesionales compartan conocimiento internamente facilitando el aprendizaje y formación.
- En la gestión de proyectos aporta mayor eficiencia en el trabajo en equipo.

El social media es una respuesta a las necesidades de comunicación del ser humano, como anteriormente lo fue el teléfono y otros medios audiovisuales. Éste se ha convertido en un modo eficaz de comunicación global que cada día tiene mayor poder de influencia. El social media se desarrolla en múltiples plataformas online que

## 1.- Definición teórica del social media y su contribución a la empresa en entornos corporativos

son un conjunto de tecnologías basadas en la Web 2.0 tales como blog, foros y redes sociales con cierta interrelación entre sí, que permiten el intercambio de información en diversos tipos de formatos (video, texto, imágenes, voz), la interacción entre usuarios (conversaciones grupales), el desarrollo de redes de conocimiento global e innovación y es un “nuevo” espacio de investigación para la optimización de inversión en los campos de la publicidad y el marketing.

El social media está cambiando la forma de generar valor de una marca, porque ha cambiado la forma de comunicarse con el cliente: ha dejado ser “One to many” para ser más individualizada con el concepto “One to One”. Una de las estrategias es conocer al cliente y su opinión en tiempo real, esto quiere decir que las estrategias de marketing y el entorno en el que los consumidores se mueven, está cambiando y las empresas deben adaptarse a estos cambios.

En el año 2001 un directivo de Procter & Gamble, Grez Icenhower declaró: *“Hemos sido votados como la mejor compañía de marketing en el siglo XX, porque hemos sido los mayores voceadores. En el siglo XXI, tenemos que ser los que mejor escuchan”. El máximo responsable de marketing también ha declarado “vender y hablar está muerto”.*

En el caso que nos ocupa en el social media Mark P. Taylor introdujo el concepto “Channel of us”<sup>1</sup>. Este término se basa en que el conocimiento y el uso de las redes sociales por parte de las empresas es cada vez más importante. La opinión del consumidor, la localización de quiénes opinan, es decir ¿dónde están?, es esencial para poder conquistar a la audiencia, esta audiencia que son los potenciales consumidores están auto-organizados y tienen una mayor influencia. Esta mayor influencia proviene de la colaboración y de la interconexión entre consumidores, las cuales son unas de las principales características del social media.

---

<sup>1</sup> Mark P. Taylor, Chief Marketing Technologist Officer de Wunderman, Cyworld: My Home Is My Playground: Identity and identification on the internet

Cuando nos preguntamos si el social media es posible en el mundo de la empresa, surge el termino Groundswell<sup>2</sup> que significa literalmente remolino. Según la compañía Forrester, *“groundswell es un concepto que abarca el cambio social que han hecho posible las nuevas tecnologías y el uso de las mismas por la sociedad para comunicarse entre sí y con las empresas de una forma fácil y barata, nunca conocida hasta el momento”*.

El efecto Groundswell en las empresas no sólo será la adopción del social media como medio de comunicación y marketing para dar a conocer sus productos y llegar al mercado, sino como un plataforma colaborativa en movimiento continuo que haga a la empresa dinámica y participativa, en transformación constante porque sus empleados están rediseñando la forma de trabajar y gestionar proyectos. La implementación de la filosofía del social media puede aplicarse en diferentes departamentos de una empresa, tales como I+D, ventas, marketing, producción, ingeniería, RRHH etc. consiguiendo en estas áreas de especialización mejorar la productividad y eficiencia.

Con la implantación del social media en los procesos de la empresa se busca la alineación del social media en su estrategia, en los procesos y sistemas para crear valor.

Puede beneficiar el componente del capital humano de una empresa, como la mejora en la formación laboral, motivación, fidelización del empleado o del componente del capital estructural como el conocimiento y creación de valor.

Los objetivos del social media en una empresa puede variar según la unidad de negocio afectada o al área departamental si se aplica como plataforma corporativa, siendo necesaria una perfecta coordinación entre las distintas unidades o departamentos, con un objetivo común que permita el exitoso desarrollo de la estrategia en el social media.

El objetivo común es la eficiencia, hacer y construir marca y con todo esto potenciar la imagen y la fidelización de los clientes y el compromiso de los profesionales

---

<sup>2</sup> Josh Bernoff, Tapping the Groundswell within your company

dentro de la empresa. Pero puede haber objetivos individuales de cada área de negocio, como la innovación en la forma de promocionar nuevos productos para conseguir un aumento en las ventas, conocer mejor a los clientes para ofrecer un mejor servicio y con esto mejorar la forma de hacer marketing, y también objetivos comunes como crear un clima de trabajo colaborativo, y por lo tanto generar una cultura de trabajo más dinámica, resolutive y creativa mejorando los indicadores de productividad.

Otros de los objetivos de la empresa es conseguir una mayor transparencia, la mejora en la comunicación interna, en la gestión del conocimiento y de la documentación interna. Y por último poner en valor la inteligencia colectiva y utilizarla como vehículo de la eficiencia de la empresa.

### **Productividad:**

Trabajar en equipo, compartir y sentirse reconocido genera una mejora de la productividad. El reconocimiento y por tanto la mayor visibilidad en la empresa se puede traducir en una plataforma para mejorar la posición y hacer carrera en la empresa. Asimismo el profesional no debe olvidarse de los objetivos económicos perseguidos por la empresa y del esfuerzo individual.

El nuevo comportamiento tiene que tener dos ejes: por un lado un eje más tradicional en la empresa en el que prima la generación de valor y el esfuerzo personal, y por otra parte un eje donde el trabajo colectivo, el reconocimiento y compartición del conocimiento sean también parte de esta nueva forma de trabajar y generar valor.

La mejora de la productividad debido al intercambio de información y una mejor comunicación es uno de los valores más tangibles del social media.

### **Comunicación y transparencia:**

Permite no sólo la comunicación horizontal sino también la comunicación vertical entre todas las capas de una empresa.

Los medios tradicionales como el correo electrónico contienen información cerrada a un grupo de personas y no todo el mundo puede beneficiarse de este contenido. El

social media permite a la empresa la posibilidad de tener un diálogo en público donde todos los profesionales pueden tener acceso.

Las comunicaciones son más transparentes porque las diferentes herramientas del social media proporcionan registros públicos de las conversaciones. Pero esta transparencia en las comunicaciones internas generan material sensible y posiblemente invasivo en una empresa. Las empresas tienen que evaluar las implicaciones de los recursos legales y humanos.

Mejora el acceso en la comunicación con las personas indicadas en la resolución de problemas o con expertos en temas de interés de un proyecto.

Mejora la comunicación vertical entre la dirección y los empleados de la empresa.

### **Gestión del conocimiento:**

La información tiene valor si se comparte. La disponibilidad de la información genera transparencia y el valor de generar información por los profesionales y compartirla da visibilidad al profesional y es tracción de eficiencia en la empresa.

Las plataformas social media son canales aptos para obtener una respuesta rápida. Se evita que los profesionales tengan que perder tiempo buscando información o la búsqueda de la persona adecuada para hablar a través del correo electrónico o llamada telefónica. La interacción con la información y con el resto de profesionales nos puede aportar información más ágil y directa. Por ejemplo en una plataforma social media como puede ser una red social se puede lanzar una pregunta a un grupo especializado en un tema en cuestión. Es decir los profesionales pueden acceder al conocimiento a través de conversaciones públicas que se generaron en un registro.

### **Liderazgo:**

Hace más visible el liderazgo porque permite obtener información directa de los profesionales debido a que no sufre un filtro que es propio de una organización vertical.

Esto permite a los profesionales ser más visibles y aumentar su influencia, incentivando la participación al sentirse el profesional más reconocido por el resto de



sus compañeros. Asimismo el mayor compromiso de los empleados propicia una mejora en la actitud y compromiso en la compañía.

Las redes sociales corporativas no generan valor en sí mismas, depende del uso que se les dé. Como cualquier otra herramienta corporativa, es la dirección de la empresa y el protagonismo de los profesionales, los que determinarán el resultado. De hecho pueden ayudar a generar valor pero también a destruirlo.



## 2.- El social media corporativo

La implementación del social media corporativa en una organización no generara valor si se implementa como una plataforma de trabajo colaborativo aislada de las otras herramientas corporativas debiendo haber también una implicación de todos los estamentos de la empresa desde la dirección hasta la base laboral.

Como en cualquier herramienta el resultado, en este caso, la generación de valor, dependerá del uso que le dé el profesional, pero en este caso existen otras variables que determinarán y potenciarán la creación de valor en una empresa como son la integración del social media con las otras herramientas corporativas y la implicación de la gerencia en la implementación de las distintas plataformas social media.

De hecho el buen hacer del profesional y las políticas de implementación de la dirección, pueden ayudar a generar valor, pero pensar que el social media generará valor por sí sola sin aplicar directrices de uso y una total implicación de la dirección es una gran equivocación pudiendo provocar un resultado contrario a lo buscado.

La necesidad de generar valor e innovación colaborativa está afianzando la implementación del social media en las empresas. Se está convirtiendo en una plataforma a tener en cuenta en el desarrollo de las distintas áreas de una compañía, ya que propicia una mayor colaboración entre los empleados y los distintos departamentos de una organización, lo que genera una mayor experimentación, una toma de decisiones más rápida y eficaz, mejora la productividad de los empleados, y por lo tanto redundando en la creación de valor.

Estamos hablando del social media corporativa como un conjunto de plataformas que nos pueden permitir generar valor en una empresa. Como estamos hablando en un ámbito empresarial se puede dar por hecho que el único valor es económico. Pero con el social media se busca generar también otros valores que originarán de forma indirecta valor económico. Éstos son: el valor social y la transparencia que le otorgan a la empresa un valor muy importante: la confianza.

Por lo tanto el social media corporativa es el inicio de una nueva cultura empresarial en la que prima una estructura colaborativa, es decir más social, en la que el

empleado tiene delante de él un espacio abierto y flexible en el que decide su implicación.

Esta nueva cultura de empresa más social ha provocado una revolución en el comportamiento estratégico. La estrategia de empresas es tener en su ADN estas características: + global, + innovación, +ágil, + flexible, + Móvil, +líder, +cliente y por supuesto +digital con el objetivo generar valor.

Otros aspectos importantes en el uso de las diferentes plataformas que nos ofrece el social media en las empresas es la accesibilidad y las políticas internas para regular el uso y la seguridad. El social media corporativo debe ser accesible desde la intranet, la web, aplicaciones como SharePoint, Apps y desde las diferentes tecnologías de terminales móviles (Android, IOS Apple, Blackberry, Tablet etc.)

## **2.1.- Áreas de aplicación**

### **2.1.1.- Comunicación interna, gestión de conocimiento y la innovación**

El social media proporciona un espacio seguro y privado para la comunicación interna, el intercambio de información corporativa, la construcción colaborativa del conocimiento y la gestión centralizada de proyectos, documentación y contactos. Por lo tanto se plantea como vehículo de una red de conocimiento y comunicación global que facilita la gestión del conocimiento, compartir inquietudes y el trabajo en equipo. El objetivo principal es que la comunicación sea transversal, entre iguales y se aleje de la antigua cultura jerárquica y piramidal, heredada de sistema industrial. Y que ya no dependa de distancias geográficas, que la información y el conocimiento sea abierto, dinámico, bien estructurado y con accesos ágiles, y lo más importante, que los empleados estén instruidos en qué recursos tienen a su disposición y cómo utilizarlos. La articulación de estos objetivos se consigue con redes sociales internas y externas, herramientas colaborativas, plataformas de diálogo, blogs etc.

Estas plataformas permiten ampliar la red social de contactos en la empresa, tener un contacto más cercano e informal con compañeros, romper el hielo en la relación con compañeros de otros departamentos e incluso de otras culturas. Puede ayudar a cimentar nuevos y necesarios espacios de relación, comunicación corporativa e

innovación. Es decir puede facilitar mediante tagging a buscar un compañero experto en un tema de nuestro interés para la realización de un proyecto, que de otra forma no hubiéramos contactado con él. Hay que tener en cuenta que en las empresas gran tamaño los espacios de relación y colaboración pueden ser complejos por los cauces conocidos hasta ahora.

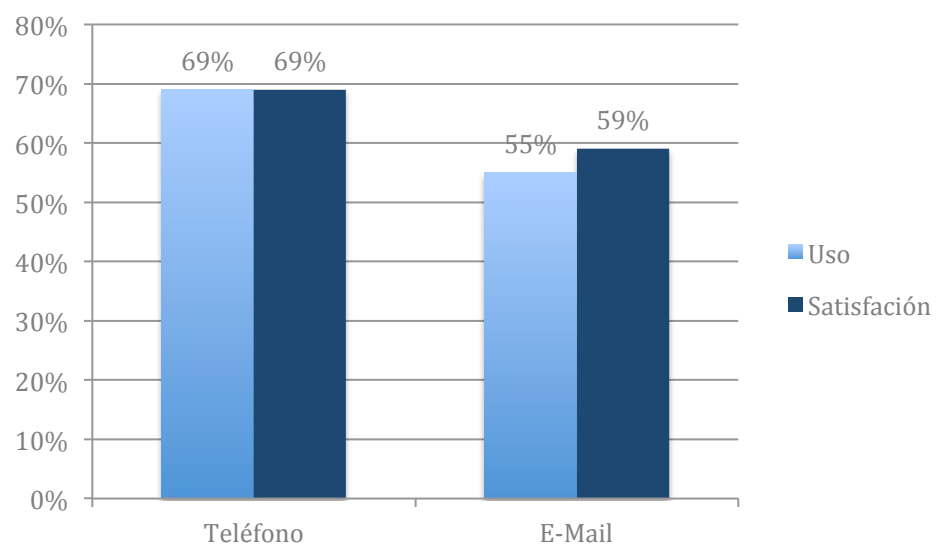
Los profesionales de la red social configuran sus perfiles, los grupos de interés lúdico y laboral, blogs y muros. Éstos pueden ver las actualizaciones de un proyecto de forma más intuitiva, buscar información, descargar archivos y dejar notas sobre el progreso del proyecto. Como se puede ver estas plataformas corporativas no inventan nada simplemente hacen uso de lo que han perfeccionado Facebook y Twitter.

El uso de estas nuevas plataformas de colaboración debe ser complementado con un cambio de cultura en la empresa y no por tener estas herramientas disponibles vamos conseguir los objetivos definidos. La empresa ha de involucrarse, conceder tiempo de trabajo en el uso de estas plataformas ya sea en el tiempo de trabajo estructurado o en la cesión de un porcentaje del tiempo trabajo no estructurado para participación en actividades de innovación de la empresa ya que este tiempo redundará en una mayor productividad e innovación.

Este cambio, a una cultura de empresa más social, puede llegar desde la dirección o desde la base de empleados. Esto último puede suceder cuando un grupo de empleados genera un grupo asociado a la empresa en un red social corporativa, y éste cada vez va teniendo más usuarios e importancia. En este primer momento la dirección está excluida pero cuándo detecten el uso de esta red por gran parte de la masa laboral, los ejecutivos intentarán controlar esta red. La forma de controlar la red y ser parte de ella sería comprando licencias de versión superior a las que tienen los empleados. Así incentivaría la migración a las nuevas cuentas por parte de los profesionales, debido a las mayores posibilidades que brinda esta versión como más almacenamiento, la facilidad de incluir en la red social las aplicaciones corporativas y las listas de contactos.

El uso de las distintas plataformas que provee el social media permitirá ir reduciendo de una forma lenta pero gradual, el uso de los medios tradicionales de colaboración en la comunicación y gestión del conocimiento como las llamadas telefónicas y los correos electrónicos. Como hemos dicho esta migración no será radical sino que será una transición lenta. No hay que olvidar que actualmente estos medios tradicionales siguen dominando nuestras comunicaciones teniendo un alto grado de satisfacción.

Gráfico 1: Estadísticas de uso de teléfono y E- mail



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Forrester

Estas nuevas formas de comunicación colaborativas están demostrando que son más eficaces y eficientes tanto en la comunicación como en la gestión de la información y en la innovación. Son más eficientes en muchos casos que la comunicación vía correo electrónico debido a que la gestión del correo electrónico sobrecarga de forma sensible nuestro tiempo de trabajo, reduciendo la productividad, siendo más distante con el receptor y lo más importante es una comunicación más débil en la bidireccionalidad y la participación colaborativa.

El correo electrónico tiene un perfil menos colaborativo porque incide en que las personas se comuniquen sólo con compañeros que conoce previamente, no fomenta la realización de comentarios de fuentes inesperadas, pudiendo ser estos comentarios útiles. En cuanto a la gestión del conocimiento y la innovación, la

utilización de herramientas colaborativas permite prescindir de los adjuntos de los correos electrónicos, reduciendo la cantidad de almacenamiento que se utiliza, ya que existe un repositorio donde se puede compartir manuales y procesos etc. Por lo tanto se evita almacenar copias de cada documento en las bandejas de entrada.

Como conclusión se puede decir que el correo electrónico y el servicio de voz, como forma de comunicación y gestión del conocimiento colaborativo, irán perdiendo su hegemonía actual y se integrarán como un servicio más dentro de las múltiples plataformas de las comunicaciones en tiempo real.

La innovación requiere un nuevo tipo de empleado mucho más participativo, autónomo y colaborador.<sup>3</sup> El social media aporta estas tres virtudes que son la base de la generación de innovación.

#### **2.1.1.1.-Gestión de proyectos**

El social media ofrece la posibilidad de crear grupos de trabajo online para la gestión de proyectos. Esta nueva forma de gestión va permitir las siguientes mejoras y obtener beneficios por una mayor productividad:

- Mayor eficiencia en trabajo en equipo
- Mejorar en los procesos de colaboración
- Mejorar en la comunicación entre los departamentos implicados
- Mayores facilidades para integrar gente distante (otra localización) en un grupo de trabajo. Borra las barreras de comunicación de los proyectos ubicados en diferentes zonas horarias.
- Apertura hacia afuera: integración clientes externos en el desarrollo de proyectos

Este tema se ha asociado con la mejora de la productividad que se abordará en temas posteriores.

---

<sup>3</sup> Evan Rosen, The Culture of Collaboration

### 2.1.2.- Aprendizaje y formación

El aprendizaje es la acción y efecto de aprender algún arte, oficio y se perfecciona con la práctica. La formación es la acción de formarse o instruirse en algo con un continuo aprendizaje.

Estos dos términos son esenciales en el desarrollo de una empresa pero hasta hace poco estaban huérfanos de una acompañante: la socialización. Este nuevo acompañante en un futuro cercano será indispensable. El vehículo con que se articula la socialización en el aprendizaje y la formación es la social media que facilitará nuevos entornos de aprendizaje, de formación individualizada, de colaboración en el aprendizaje colectivo y el autoaprendizaje.

Las distintas plataformas del social media van a permitir que los profesionales compartan conocimiento internamente facilitando el aprendizaje de las experiencias de otros compañeros además del diseño de un plan de formación en función del perfil del empleado, sus funciones y sus competencias. Un ejemplo son las plataformas E-learning con acceso desde redes sociales como Yammer o plataformas como RConversa.

El método actual de aprendizaje y formación presencial, donde los horarios están acotados, el flujo de datos es unidireccional y donde se prima un método basado en técnicas memorísticas, tiende a ir desapareciendo.

*Aprenderemos como aprendíamos cuando éramos niños experimentando, compartiendo y creando de forma colaborativa, equivocándonos y corrigiendo, para conseguir objetivos”<sup>4</sup>*

La tendencia en la formación en una empresa se hará a través de flujos de información multidireccionales donde se harán preguntas a la comunidad y se obtendrán respuestas de los compañeros mediante conversaciones grupales. El

---

<sup>4</sup> Virginio Gallardo, es director de Humannova, consultora de recursos humanos especializada en ayudar a liderar la innovación en las empresas y gestionar la transformación organizativa



empleado no solo recibe información sino que también es generador de contenidos. Es un aprendizaje colaborativo y sin restricciones de tiempo y lugar.

En el futuro el aprendizaje que se fomentará será la asociación del aprendizaje y trabajo. Será una formación más informal, menos dependiente de la formación presencial en cursos y tenderá a una formación más social y productiva.

*El conocimiento tácito gana protagonismo frente al explícito: la formación informal gana peso frente a la formación formal, los contenidos paquetizados en forma de cursos y talleres pierden peso frente a la formación social. Las comunidades de práctica y comunicación generan mediante conversaciones más conocimiento que nunca, conocimiento que puede ser de enorme valor para el negocio. Las grandes cuestiones son como asegurar la calidad de estas nuevas formas de generar conocimiento tácito.*<sup>5</sup>

Muchos trabajadores estarán conectados en comunidades externas o grupos externos que les permitirán formarse y después volcar este nuevo conocimiento al resto de la empresa.

Permite reducir el tiempo de adaptación de nuevos empleados a la empresa y por lo tanto reducir el costo de la formación.

### **2.1.3.-Toma de decisiones**

En las empresas tiene que haber una dirección para la toma de decisiones a nivel estratégico que transmita el liderazgo en la empresa. Sin embargo, este liderazgo no tiene que estar asociado en el control férreo y poco participativo de los empleados para ser eficaz. De hecho, cuando los empleados de una empresa tienen la posibilidad de participar en las decisiones, una empresa puede ser más productiva y crear un mayor valor.

---

<sup>5</sup> Virginio Gallardo.

El social media trae implícito propiedades como la transparencia y la comunicación que son de vital importancia en la toma y transmisión de decisiones.

La transparencia es positiva para que los empleados tengan toda la información necesaria y poder participar en la toma de decisiones en los ámbitos que les afectan. Asimismo sentirse partícipes en la dirección que toma la empresa, para entender y aceptar con mayor compromiso las decisiones.

La comunicación sin jerarquías y más interactiva le otorga al empleado aportar sus ideas. Esta comunicación más participativa genera un modelo de colaboración y comunicación ascendente permitiendo que el flujo de información no sea sólo horizontal sino que también fluya de los niveles inferiores de la estructura a los niveles superiores.

Por lo tanto el social media puede democratizar la toma de decisiones, puede ser un instrumento que le dé a la empresa un perfil de decisión cooperativo, en donde la toma de decisiones es participativa y por lo tanto más transparente.

El empleado que se siente importante en la empresa porque además de ejecutar las decisiones es parte de la toma de las mismas, resultando un empleado más productivo.

#### **2.1.4.- Gestión de personas**

El uso de la social media sirve para generar una comunicación más cercana y fluida con los candidatos y como instrumento para la identificación y la selección de los profesionales más idóneos en cada caso.

Partimos de la necesidad de encontrar el mejor talento y con el uso del social media se incrementan las posibilidades de encontrar el talento que requiere la empresa. Otra de las características que transmite las redes sociales es la transparencia de los candidatos y de las empresas. Estas nuevas realidades cambiarán la forma de gestionar la reputación.

La adaptación de una empresa a el social media puede revertir tanto en la mejora de la imagen como en el atractivo de la empresa empleadora para perfiles más cualificados.

## 2.2.- Plataformas Social Media

### 2.2.1.- Redes sociales corporativas

Una red social corporativa no tiene que inventar nada nuevo sólo tiene que fijarse en lo que han hecho bien la redes sociales generalistas *“las redes sociales Facebook y Twitter han perfeccionado sus técnicas para reducir el coste y las barreras de la comunicación. Necesitamos esa potencia en la empresa, así que inspirarse en ellos es un cambio natural”*<sup>6</sup>

Ilustración 1: Red Social Yammer de Telefónica



Fuente: Yammer telefónica

Las redes sociales mejoran las necesidades de comunicación y aportan inmediatez. Ofrecen un lugar donde los profesionales pueden reunirse y tener diferentes conversaciones abiertas.

<sup>6</sup> Murali Sitaram, Vicepresidente de CISCO, entrevista para TI para hardware y software en Technology Review

Las redes sociales corporativas se estudiarán más detenidamente en temas posteriores.

#### **2.2.1.1- Tagging en las redes sociales**

Es una forma de sacar partido a las etiquetas. En las redes sociales la información tiene múltiples orígenes y está realizada con distintos criterios, además la información es creada de forma directa por los propios usuarios de las aplicaciones. Por estos motivos es ventajoso utilizar etiquetas para estructurar la información y facilitar el trabajo con ellas.

Las etiquetas ayudan a encontrar información de forma rápida al estar clasificada y hallar compañeros expertos en un determinado tema. Las etiquetas asociadas a los perfiles deben tener información enriquecida con datos como experiencia laboral, áreas de especialización, grupos a los que pertenecen, además de la información básica de un perfil, departamento, ubicación y el puesto que se ocupa en la empresa.

El buen uso de la etiquetas en el social media corporativo permitirá un mejor acceso a la información y una comunicación más ágil con otros profesionales que redundará en una mejora de la eficiencia.

#### **2.2.2.- Wikis corporativas**

Las empresas implementan wikis para fomentar el trabajo colaborativo y facilitar el trabajo remoto y con esto rentabilizar el know-how de departamentos y proyectos. Es una herramienta colaborativa que forma parte de la empresa 2.0 que se está convirtiendo en uno de los principales canales de comunicación interna con el objetivo de fomentar la interacción, la colaboración entre todos los empleados, acercar ideas, países y personas.

Tiene la función de recopilar contenidos de una compañía y que éstos sean dinámicos es decir actuales. Para conseguir este objetivo es necesario que haya una implicación de toda la empresa, y por supuesto, tiene que estar abierta a que todos puedan escribir sobre los temas que consideren más importantes y que éstos se han compartidos con el resto de los compañeros.

## Ilustración 2: Portada Wiki Telefónica



Fuente: Wiki de Telefónica

Otra función es la de resolver las dudas de los empleados con respecto a la empresa: cómo está estructurada, los negocios a los que se dedica, seguimientos de proyectos y campañas desarrolladas por cada uno de los países donde opera.

Como herramienta de trabajo permite investigar sobre las particularidades de cada proyecto, profundizar aspectos del negocio y la empresa y como consecuencia poder comunicar a través de ella muchas de las acciones.

Permite el acceso a la cultura y los lineamientos estratégicos de la empresa, así como la biografía de los líderes y directivos. Por otro lado, la Wiki permite una relación interactiva con los profesionales ya que son ellos quienes pueden aportar a los artículos publicados y generar discusión sobre los mismos.

También se puede utilizar como herramienta de comunicación tanto interna como externa y para aprendizaje continuo sobre temas que forman parte del trabajo diario.

### **2.2.3.- Blogs corporativos**

Los blogs corporativos pueden tener como objetivo una relación de la empresa con el mundo exterior mediante la interacción con el cliente, con servicios de atención al cliente, ventas e imagen de marca.

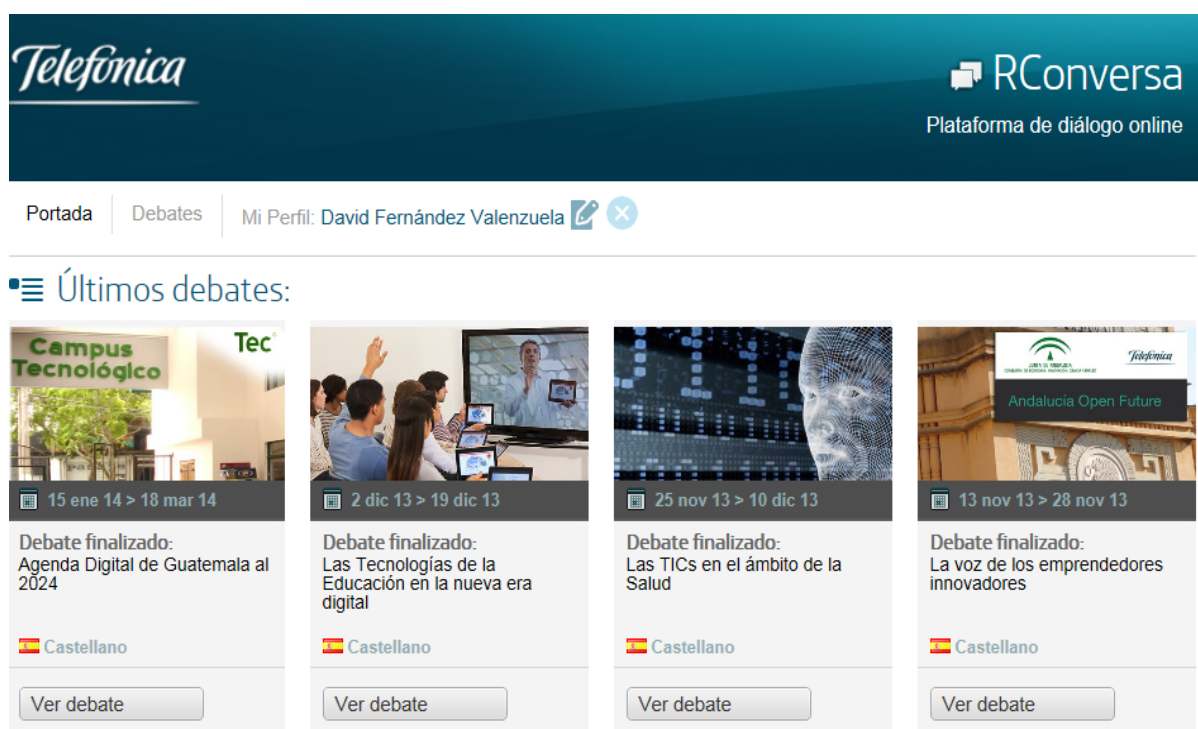
También pueden tener como objetivo la gestión del conocimiento y la gestión de proyectos que permiten una comunicación fluida en tiempo real y el intercambio de conocimiento.

### **2.2.4.- Plataformas de diálogo online**

Las plataformas de conversación permiten a los profesionales compartir sus opiniones, experiencias y dudas sobre cualquier tema relevante de forma jerarquizada.

Por lo tanto facilitan el generar conocimiento de nuevas áreas de aplicación en las empresas. Las nuevas necesidades en las empresas cambian a gran velocidad y cada vez más exigen responder a los diferentes retos. Las empresas cuentan con los stakeholder para abordar debates de estas nuevas e innovadoras áreas de conocimiento de las empresas.

Ilustración 3: Portada de la plataforma de dialogo RConversa



Fuente: Plataforma RConversa

### 2.2.5.- Redes de conocimiento

Son redes que permiten centralizar el conocimiento de una empresa, posibilitan la búsqueda avanzada del conocimiento elaborado interna y externamente. No son sólo meros repositorios de información que almacenan de forma eficiente la información relevante de la compañía sino que estas plataformas forman parte de la estrategia de formación.

Estas redes se caracterizan por las facilidades que ofrecen para compartir, comunicar y contribuir.

La gestión de la información se realiza sobre tres tipos de información:

**Documentos:** Se permite almacenar y catalogar cualquier tipo de documentación en formato electrónico.

**Eventos:** Existe un tipo de información “evento” en el que se podrá incluir toda la información relativa a los videos, audio conferencias, Webinars y reuniones.

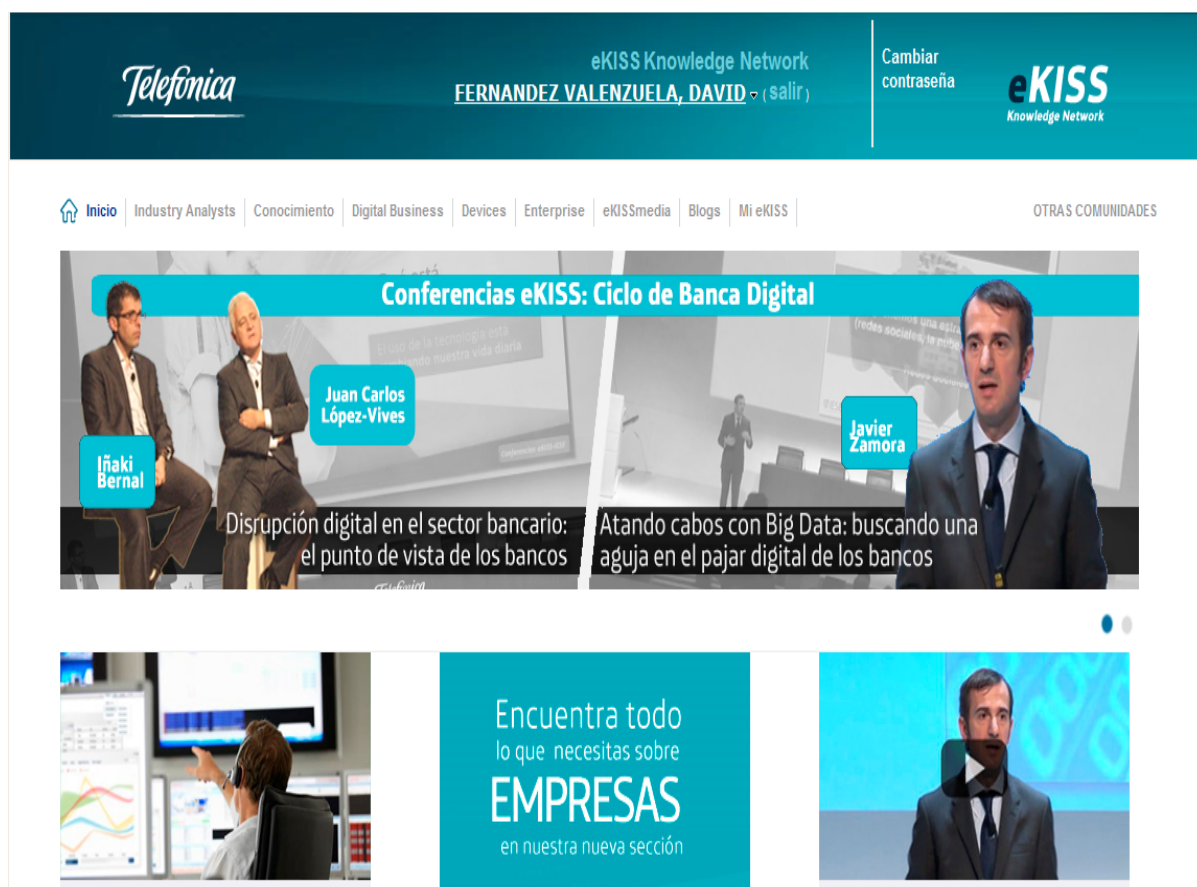
**Noticias:** Se permite almacenar y catalogar cualquier tipo de noticia en formato electrónico.

Permiten participar en Webinars, seguir conferencias en directo, categorizar la información, acceso a reuniones virtuales y eventos, recibir notificaciones y suscribirse a boletines.

Además las redes del conocimiento disponen de herramientas colaborativas como foros, blogs y están entrelazadas con redes sociales corporativas para aportarles una capa más social, que permiten disponer de un medio intuitivo y fácil para que los usuarios expresen sus ideas y compartan su conocimiento.

Mejoran la comunicación entre los profesionales y disminuye el coste que supone las comunicaciones cara a cara (en tiempo, dinero, medios... etc.).

Ilustración 4: Plataforma de conocimiento eKISS



Fuente: eKISS



### 2.2.6.- Herramientas colaborativas Webdesk

Estás herramientas son la otra tendencia en cuanto al uso plataformas colaborativas, son aplicaciones de escritorio que funcionan en red. Un ejemplo es Sharepoint de Microsoft que permite a los empleados compartir documentos, buscar archivos internos, coordinar tareas y enviar mensajes instantáneos entre ellos a través de un portal central. Permite la integración de herramientas de Microsoft ampliamente utilizadas en el entorno laboral como Microsoft Exchange, Excel, Word etc. También se puede personalizar con aplicaciones de terceros para que funcione con la plataforma de Sharepoint. Un ejemplo podría ser la red social corporativa Yammer que puede integrarse en Sharepoint.

El mayor enemigo de estas herramientas viene de plataformas de colaboración que se alojan en la nube al ser más eficientes en el almacenamiento.

Otro dato importante de este tipo de plataformas sociales es que son ofrecidas a las gerencias por las empresas desarrolladoras. Por lo tanto la implantación se hace desde la gerencia hacia la base social de la empresa.



### **3.- Problemas y soluciones legales en el uso de las redes sociales corporativas**

#### **3.1.- La normativa legal estatal y las reglas internas que regulan la Red Social Corporativa**

Es imprescindible dotar a la red social de una cobertura jurídica adecuada y de instrumentos legales de control eficaces que permitan regular el correcto y legal funcionamiento de la red social corporativa. Se establecerán políticas que apoyen el objeto de la red social y se cumplirá con el deber legal de actuar en cumplimiento de la normativa jurídica estatal y de la normativa interna de la empresa.

##### **3.1.1.- Instrumentos de prevención**

Son instrumentos esenciales en el buen funcionamiento de una red social corporativa. La empresa ha de dotar a la red social de un código de buena conducta y facilitar a los usuarios programas informativos en los que se recuerde las normas de cumplimiento éticas y legales.

La empresa tiene que valorar la responsabilidad penal en la que puede incurrir por el uso delictivo de la red social por parte de los usuarios, dotando de normas claras y de un código ético que prohíba todas las acciones que puedan considerarse constitutivas de delito.

La empresa tiene que crear un marco de legalidad en la que todos los usuarios asuman las normas y el código ético como parte de los valores de la empresa.

##### **3.1.1.1.- Código de buena conducta**

El primer paso es el procurar el total conocimiento de las políticas de la empresa en el uso de las redes sociales. Estas políticas deben ser comprendidas y aceptadas con una formalidad legal, antes de iniciar su uso.

## Normas de uso:

Tabla 1: Normas de uso. Código de buena conducta

<b>Cumplimiento de leyes vigentes</b>	El usuario ha de tener un conocimiento básico de las leyes aplicables en la sociedad de la información LOPD, LSSI, propiedad industrial e intelectual, protección del derecho de autor y obras protegidas.
<b>Comportamiento</b>	Ha de ser tolerante, amistoso, honesto y respetuoso.
<b>El lenguaje</b>	Puede ser informal, pero está prohibido un lenguaje vulgar, soez y agresivo, impropio de una plataforma de trabajo
<b>Políticas de Empresa</b>	Cumplir la política de confidencialidad y privacidad de la empresa.
<b>Prohibido</b>	Compartir contenidos y opiniones hirientes con terceras personas porque es una herramienta de trabajo, y el intercambio de información ha de cumplir la política de empresa.

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1.2.- Descripción de los perfiles corporativos

Aquí se definirá los tipos de perfiles, estos llevan implícitos unas normas de comportamientos y obligaciones.

#### Perfil profesional:

Se establecen las normas y recomendaciones que se aplicarán a los empleados en

general. Condiciones para que los empleados participen en diferentes actividades, restricciones a la hora de participar, limitaciones en los accesos y pautas a seguir por los empleados:

Tabla 2: Pautas a seguir por los empleados

No abusos del correo corporativo, sé social
<b>Sé profesional</b>
Sé amigable
<b>Date a conocer</b>
Comparte
<b>La confidencialidad es importante, protege la información</b>
Sé responsable en el cumplimiento de la política de comportamiento respecto a temas sensibles de la empresa.
<b>Cumple el código de buen comportamiento</b>

Fuente: Elaboración propia

### Perfil Mentor:

Establece normas y recomendaciones que los mentores han de aplicar en el desarrollo de sus actividades en la red social.

Tabla 3: Pautas a seguir por los mentores

Asesoramiento
<b>Solución de problemas</b>
Impulsar la participación
<b>Aconsejar</b>
Promover un uso eficaz de la red social
<b>Ser ejemplo de buen uso de la red social</b>
Cumplir el código de buen comportamiento y ser ejemplo para que se cumpla.

Fuente: Elaboración propia

### Perfil Administrador:

Establece normas y recomendaciones que los administradores han de aplicar en el control y desarrollo de las actividades de la red social.

Está sometido a un control legal más riguroso que los dos anteriores perfiles, debido a que sus actuaciones en situaciones de crisis pueden resultar delictivas si no cumple el código de buena conducta o las directrices legales que se aplican en el ejercicio de su puesto.

Tabla 4: Pautas a seguir por los administradores

---

Supervisión de contenidos

#### Actuación ante crisis y problemas

Velar por los principios: transparencia, libertad, ética, integridad, sinceridad, respeto, igualdad, responsabilidad, responsabilidad social

#### Cumplir el código de buen comportamiento y hacer cumplirlo

---

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2.-Instrumentos de control

Los instrumentos de supervisión han de ser internos y externos.

La empresa internamente ha de tener un control o una vigilancia activa de las actividades, comunicaciones, comentarios y publicaciones en abierto, noticias y de los grupos en las que participan los usuarios.

Este control ha de ceñirse a la norma legal en el cumplimiento de la ley de los derechos fundamentales en el ámbito laboral, quedando obligado el empleador a respetar aquéllos edictos del STC.

En cuanto a los controles internos y externos de supervisión el STC BOE 22-01-2013 dice:

*Supuesta vulneración de los derechos a la intimidad y al secreto de las comunicaciones: intervención empresarial de comunicaciones informáticas*

*resultante de un hallazgo casual y que se efectúa sobre un programa introducido en un soporte de uso común por todos los trabajadores.*

*En relación a los datos que se contienen en ordenadores u otros soportes informáticos, este Tribunal en la STC 173/2011, de 7 de noviembre, FJ 3, recordó que el ordenador es un instrumento útil para la emisión o recepción de correos electrónicos y con carácter general, ha venido reiterando que el poder de dirección del empresario, es imprescindible para la buena marcha de la organización productiva (organización que refleja otros derechos reconocidos constitucionalmente en los arts. 33 y 38 CE). Expresamente en el art. 20 del texto refundido de la Ley del estatuto de los trabajadores (LET) se contempla la posibilidad de que el empresario, entre otras facultades, adopte las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento del trabajador de sus obligaciones laborales. Mas esa facultad ha de producirse, en todo caso, dentro del debido respeto a la dignidad del trabajador, como expresamente nos lo recuerda igualmente la normativa laboral en los arts. 4.2 c) y 20.3 LET (STC 186/2000, de 10 de julio, FJ 5).*

*De esta forma, los equilibrios y limitaciones recíprocos que se derivan para ambas partes del contrato de trabajo suponen que también las facultades organizativas empresariales se encuentran limitadas por los derechos fundamentales del trabajador, quedando obligado el empleador a respetar aquéllos (STC 292/1993, de 18 de octubre, FJ 4).*

*5. Concretamente, en relación con la utilización de ordenadores u otros medios informáticos de titularidad empresarial por parte de los trabajadores, puede afirmarse que la utilización de estas herramientas está generalizada en el mundo laboral, correspondiendo a cada empresario, en el ejercicio de sus facultades de auto-organización, dirección y control fijar las condiciones de uso de los medios informáticos asignados a cada trabajador. En el marco de dichas facultades de dirección y control empresariales no cabe duda de que es admisible la ordenación y regulación del uso de los medios informáticos de titularidad empresarial por parte del trabajador, así como la facultad empresarial de vigilancia y control del cumplimiento de las obligaciones relativas a la utilización del medio en cuestión, siempre con pleno respeto a los derechos fundamentales.*

La STC BOE 22-01-2013 nos dice que la empresa ha de tomar las medidas que estime más oportunas en la vigilancia y control para verificar que el trabajador cumple sus obligaciones laborales, siempre que esta facultad respete la normativa laboral y el derecho a la intimidad. Por lo tanto la responsabilidad penal de las empresas en el uso de las redes sociales queda definida por el **artículo 31 bis CP** que dice:

*La persona jurídica responderá penalmente en dos supuestos:*

*I.- Por los delitos cometidos en el nombre o por cuenta de la persona jurídica, y en su provecho, por sus **legales representantes y administradores de hecho o de derecho**.*

*II.- Por los delitos cometidos, en el ejercicio de actividades sociales y por cuenta y provecho de la persona jurídica, por quienes, estando sometidos a la autoridad de sus legales representantes o de administradores de hecho o de derecho, han podido realizar los hechos **por no haberse ejercido sobre ellos el debido control atendido las concretas circunstancias del caso**.*

### **3.1.3.- Instrumentos disciplinarios**

Son los medios que corresponde a las sanciones.

Estas sanciones pueden ser aplicadas por la empresa y por la normativa legal vigente en la materia.

Las empresas han definir un reglamento interno de sanciones que serán aplicables dependiendo del nivel de gravedad de la acción. Estas sanciones han de respetar las leyes que regulan los derechos fundamentales del trabajador, que puede ser desde un despido por causa justificada a sanciones menores por infracciones leves.

Las consecuencias o sanciones que imponen la normativa legal están definidas por la materia y la normativa aplicable.

Listados de sanciones definidas por la materia y la normativa aplicable:



Tabla 5: Normativa legal vigente

<b>Materia:</b>	Protección de datos de carácter personal
<b>Normativa legal aplicable:</b>	<p>LOPD(Ley orgánica 15/1999, de 13 e3 diciembre)</p> <p>RLOPD(Reglamento de desarrollo de la LOPD, real decreto 1729/2007, 21 de diciembre)</p> <p>LSSI Ley 34/2002, de julio de 2011, de servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico.</p> <p>Real decreto-ley de 13/2012, de 30 de marzo, modifica la LSSI para adecuarla a la directiva europea 2009/136/CE, relativa al tratamiento de datos personales y a la protección a la intimidad en el sector de la comunicaciones electrónicas(cookies art. 22.2)</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del Boletín Oficial del Estado

#### Listado de los tipos de infracciones:

Tabla 6: Infracciones administrativas

<b>Infracciones Administrativas</b>	<b>Leves</b>	Multa de 900 a 40.000 €
	<b>Graves</b>	Multa de 40.001 a 300.000 €
	<b>Muy Graves</b>	Multa de 300.001 a 600.000 €

Fuente: Elaboración propia a partir del Boletín Oficial del Estado

**Régimen sancionador:** Ley 2/2011 de 4 de marzo, de economía sostenible.

Tabla 7: Normativa aplicable. Propiedad intelectual

<b>Materia:</b>	Propiedad Intelectual e industrial: Protección de derechos de autor  Obras protegidas: Creación de obras originales artística, literaria o científica. Incluye contenidos ,materiales y audiovisuales
<b>Normativa legal aplicable:</b>	Real decreto legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el se aprueba el texto refundido de la ley de la propiedad intelectual.  Ley orgánica 15/2003, de 25 de noviembre, por la que se modifica la ley orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del código penal  Ley 2/2011, de 4 de marzo, Ley Sinde. Reglamento de la ley, real decreto 1889/2011, que regula funcionamiento de la comisión de propiedad intelectual en vigor desde el 29/02/2012.

Fuente: Elaboración propia a partir del Boletín Oficial del Estado

## Listado de los tipos de infracciones:

Tabla 8: Infracciones. Propiedad intelectual

<b>Acción Penal y Civil</b>	Acciones penales (LO 15/2003) art.270.1 pena de prisión de 6 meses a 2 años y multa de 12 a 24 meses, quien con ánimo de lucro y en perjuicio de tercero, reproduzca, plagie, distribuya o comunique públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin autorización del titular.
<b>Mercantil por daños y perjuicios</b>	Art.274 3 y 4 con fines industriales o comerciales, sin consentimiento del titular, reproduzca, limite, modifique o utilice in signo distintivo idéntico o confundible.

Fuente: Elaboración propia a partir del Boletín Oficial del Estado

### 3.1.4.- Instrumentos de autocontrol

Es importante que las redes sociales tengan mecanismos de autocontrol. La supervisión y la verificación del cumplimiento de las políticas de empresa en el ámbito de las redes sociales es obligación de todos los usuarios, así como la participación en la actualización de nuevas normas. De esta forma se tendrá una red social más dinámica, participativa y respetuosa.

Por lo tanto es necesario implicar a los usuarios en la supervisión, con pautas de actuación claras que puedan terminar generando acciones internas ante comportamientos que puedan resultar lesivas para la empresa.

Como conclusión las empresas han de analizar y preocuparse por las consecuencias penales que les puede ocasionar el uso indebido de las redes sociales corporativas por parte de sus empleados, y utilizar los instrumentos de control dentro de la legalidad definida por las leyes en la materia y por los instrumentos de prevención internos.

### **3.2.- Protección de datos**

Desde la perspectiva de la normativa de protección de datos personales, los aspectos jurídicos a ser considerados, podrán variar en virtud del tipo y funcionalidad de la red social.

En redes sociales generalistas como Facebook cuando una empresa crea su perfil *corporativo* está sometida a la regulación legal correspondiente. Por lo tanto deben respetarse los principios y obligaciones derivados de la LOPD y la LSSI:

#### **El artículo 5 establece:**

*Los datos de carácter personal serán cancelados cuando hayan dejado de ser necesarios o pertinentes para la finalidad para la cual hubieran sido recabados o registrados.*

*No serán conservados en forma que permita la identificación del interesado durante un período superior al necesario para los fines en base a los cuales hubieran sido recabados o registrados.*

*Reglamentariamente se determinará el procedimiento por el que, por excepción, atendidos los valores históricos, estadísticos o científicos de acuerdo con la legislación específica, se decida el mantenimiento íntegro de determinados datos.*

En redes sociales corporativas la empresa también está sometida a la regulación legal correspondiente y una regulación normativa interna.

La regulación legal que se aplica está desarrollada por la Ley orgánica de protección de datos de carácter personal (LOPD) y por la ley de servicios de la sociedad de la información (LSSI). Pero además si la red social está gestionada por terceros, es imprescindible la firma de un compromiso de confidencialidad, que defina todos los aspectos de protección de datos y de integridad de la información almacenada.

En la regulación normativa interna es recomendable considerar los siguientes aspectos:

**Tabla 9: Regulación normativa interna**

La política de cumplimiento normativo debe estar ligada a la finalidad buscada en el uso de la red social. Esta política nunca debe estar alejada de la esencia para la que se ha desarrollado la red social.

**Desarrollo y aplicación de políticas de privacidad adecuadas a la finalidad perseguida con la red social.**

Las normas de uso han de ser claras y concisas.

**Seguir las normas establecidas en las leyes que reglamentan la protección de datos personales y en lo que respecta al intercambio de información electrónica.**

Fuente: Elaboración propia

### **3.3.- Gestión de la reputación online**

Las empresas no son dueñas de su reputación. La reputación de éstas es el resultado de las opiniones y de la percepción que tienen los consumidores de sus productos y servicios, por eso es importante que las empresas estén en las redes sociales, ya que transmiten transparencia y seguridad a los consumidores. Además esta presencia en las redes les permite defenderse y enfrentar posibles crisis de mala reputación.

Actualmente los comentarios de los consumidores y de bloggers especializados pueden llegar a ser más apreciados por los consumidores que la información

transmitida por la marca. Por este motivo la gestión de la imagen de la marca tiene que ser cuidada y estar bien enfocada al consumidor que se pretende cautivar.

Para evitar una crisis y para enfrentarla, lo mejor que puede hacer una empresa es intensificar la comunicación, pero para lograr este fin, esta comunicación ha de ser bidireccional, tratando de escuchar y comprender al consumidor y lo más importante aportando soluciones creíbles y rápidas.

La actuación del personal especializado en una crisis de comunicación tiene que ser transparente y lo más ágil posible. Pero esta actuación tiene que respetar la legislación en la materia y las normas de buena conducta internas. Si no fuera así y se cumplieran los siguientes extremos, se estaría cometiendo un delito:

*1.- Que se cometa en el ejercicio de actividades sociales y por cuenta y en provecho de la persona jurídica.*

*Todo ello supone que, tan sólo será considerado delito cuando se haya actuado por cuenta de la empresa, bajo las tareas que tiene ordenadas y en provecho de las mismas, pese a ser un provecho indirecto.*

*2.- Ha de haber actuado delictivamente sin que se haya ejercido control ni supervisión alguna sobre sus actuaciones, es decir, no se disponga de un código de conducta o unas directrices legales que regulen el ejercicio de su puesto.*

Por lo tanto es imprescindible acotar las funciones y el protocolo de actuación en caso de crisis de reputación. El personal especializado debe formalizar la firma de unas cláusulas donde se indicarán el detalle de actividades y las funciones a realizar. Además se les obligará a cumplir la normativa vigente, el código de buenas prácticas en las redes sociales, atenerse a las directrices de la empresa, el deber de confidencialidad y las penalizaciones por el incumplimiento de las cláusulas.

## 4.- Estrategia de Marketing interno para la implantación de procesos sociales (Redes sociales)

La empresa ha de planificar cómo va a implantar la red social, es decir, tienen que tener un plan. Y dentro del plan han de tener unos objetivos, en nuestro caso es dar a conocer la red social y su implantación. Por lo tanto las preguntas que se debe hacer una empresa son: ¿Cómo doy a conocer a la masa social esta nueva plataforma de trabajo? Y lo más importante, además de dar a conocer la red social ¿Cómo conseguir que sea un éxito su implantación? Esta pregunta se estudiará en el apartado de implementación de redes internas.

¿Cómo doy a conocer a la masa social esta nueva plataforma de trabajo?

La empresa para esta misión puede tener un papel proactivo a la hora de dar a conocer la red social o un papel menos activo.

Estos dos modelos de dar a conocer la red social pueden ser válidos pero el uso de uno u otro marcará en un comienzo la velocidad de implantación y de aceptación de la red social. Pero el éxito de la implantación de la red no sólo dependerá de la estrategia de marketing social sino que dependerá en gran medida del nivel de integración de la red social con las otras herramientas corporativas y productivas, como asimismo satisfaga de forma fácil, ágil e intuitiva las necesidades sociales del usuario. El marketing es importante pero más aún es lo que ofrece el producto para el desarrollo productivo y social de la empresa.

Para llevar a cabo esta misión la empresa puede crear un equipo de trabajo interno o también puede optar por valerse de la experiencia y conocimiento en el producto, contratando los servicios de la empresa propietaria de la red social, con el objetivo de implementar la estrategia de marketing para dar a conocer la red social y sus aplicaciones prácticas.

El departamento más indicado podría ser el de marketing pero puede resultar más efectivo implicar a otros departamentos de la empresa y buscar una colaboración abierta, aprovechando las sinergias que puede ofrecer el departamento técnico que va a implantar la red social.

#### 4.1.- Modelo proactivo

Es el modelo cuando la empresa lidera tanto la implantación como su publicitación. Se trata de una estrategia de publicidad de la red social más incisiva. Hay que dar a conocer y acercar la red social al empleado. Que esté presente en el puesto de trabajo, mediante correos electrónicos y publicidad, en lugares de reunión social como cafetería y comedor, en lugares de paso, soportes publicitarios estáticos y dinámicos

El contenido y lo invasivo que sean los mensajes con los que se publiciten la red social dependerán del lugar y de la plataforma donde se reproduzcan.

##### Espacios y plataformas de publicitación:

En el puesto de trabajo se han de buscar métodos no invasivos de publicidad y en los que se ofrezca información de la red social con contenidos interesantes y prácticos aplicables al entorno de trabajo. Por ejemplo, se puede ofrecer desde la intranet conferencias web (Webinar), la cual permite a los asistentes interactuar entre sí y con el conferenciante, puedes compartir dudas sobre el funcionamiento y sus vivencias en la red social con otros compañeros.

Otras formas válidas para llegar al empleado en su puesto de trabajo son el portal de la intranet, los boletines de noticias digitales y plataformas de diálogo online.

En lugares de reunión social y lugares de paso hay que llegar a nuestra audiencia con mensajes claros, coloquiales, informativos y divertidos. Se pueden usar soportes de todo tipo, desde manteles publicitarios en bandejas de comedor, pegatinas en espejos de cuartos de baños, televisores en zonas de reunión, pegatinas BIDI puestas en lugares de paso como en ascensores.

El objetivo es que la red social esté presente en los distintos espacios de socialización de los empleados pero sin ser molestos. Es más importante la calidad del mensaje a saturar con la cantidad.



## **4.2.- Modelo no proactivo**

En este caso la empresa se ha acercado a la red social después de que sus empleados hayan tomado la iniciativa de usarla. La red social en un principio se implanta sin seguir una estrategia de marketing planificada. En una segunda etapa la empresa se hace con el control de la publicitación. Como la empresa no ha sido partícipe desde un principio, el papel en su publicitación suele ser menos activo. Se opta por el envío de correos electrónicos que dan conocer la red social y sus aplicaciones.

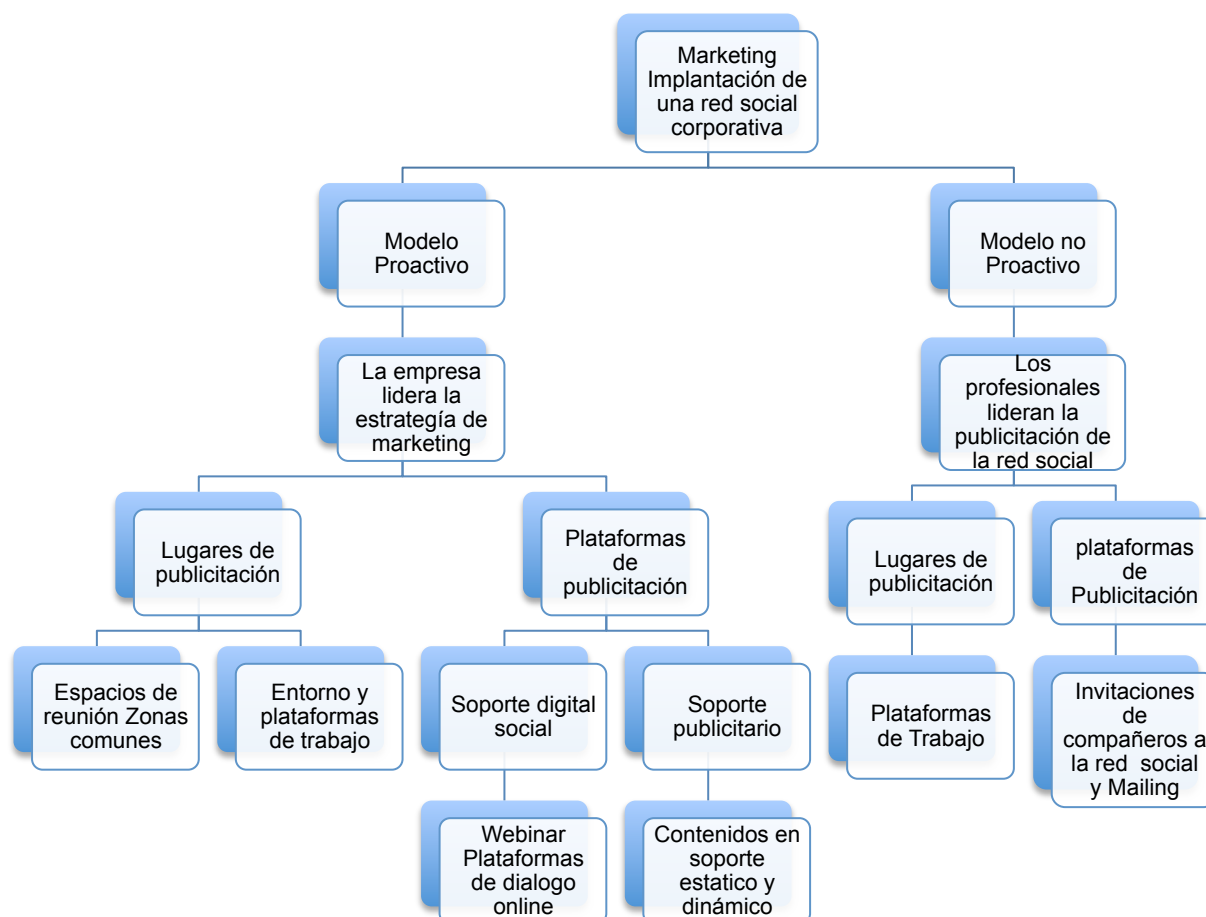
### **Espacios y plataformas de publicitación:**

El profesional recibe el flujo de información de publicitación en su puesto de trabajo. Una gran parte de los empleados han conocido la red social por invitación de un compañero cercano, la red social tiene mecanismos de invitación directa, sólo tienes que tener un correo corporativo para poder entrar. Como hemos dicho en este caso la empresa toma un papel menos activo y utiliza medios como el portal de la intranet, correos informativos y boletines de noticias para publicitar la red social.

### **Conclusiones:**

Estos dos modelos de dar conocer la red social son válidos. La invitación de un compañero a participar en la red social es la forma más directa de publicitar la red social y una campaña de marketing bien planificada es un seguro a la hora de tener éxito. En ambos modelos la empresa ha de contar con los empleados como colaboradores en la implantación y publicitación de la red social. Los profesionales junto con la colaboración entre departamentos son idóneos para ejercer la tarea de propagación y promoción de la red social.

Ilustración 5: Resumen de estrategia de Marketing



Fuente: elaboración propia

## 4.3.- Pasos para implantar con éxito una red social corporativa

### 4.3.1.- La necesidad de la implantación

Partiendo que una empresa ha de cumplir los objetivos estratégicos marcados en su junta directiva y que debe reportar a sus accionistas la cuenta de resultados de la empresa e inversiones, la organización tiene que buscar las herramientas que le ayuden a conseguir estos objetivos, ajustándose a unos costos que hagan factibles el retorno de la inversión y la consecución de los objetivos.

La necesidad de las organizaciones de conseguir mejoras de productividad, de innovación, de movilidad geográfica de los empleados, la externalización de tareas a otras empresas para la reducción de costes, han generado la necesidad de una mayor compartición del conocimiento y de colaboración en los proyectos.

El social media y en particular las redes sociales son una herramienta perfecta para fomentar la colaboración, compartir el conocimiento y facilitar la comunicación. Estas necesidades son además satisfechas con un nivel de inversión bajo comparadas con otras herramientas propietarias para la mejora de la productividad.

#### **4.3.2.- La toma de decisión en la implantación**

La decisión se tomará teniendo en cuenta la facilidad de implantación, el coste, la usabilidad y lo amigable que sean las interfaces, la capacidad de integración productiva, la funcionalidad que aporte, los servicios asociados a la contratación, la adaptación del fabricante a las necesidades de la empresa y la capacidad y facilidad de desarrollo de la aplicación.

Para determinar quién toma la decisión, si es la dirección, el departamento de RRHH, el departamento técnico o cualquier otro departamento, vendrá dado por las necesidades de un departamento en un determinado proyecto o por la determinación de la creación de una nueva cultura social en la empresa por parte de la dirección o por la necesidad de un grupo determinado de empleados para comunicarse de forma más eficiente, mejorar la colaboración y compartir el conocimiento.

#### **4.3.3.- Trabajos previos antes de la implantación**

La generación de una cultura social digital previa afianzará las bases para la implementación de la red social. La existencia en la empresa de medios sociales como plataformas de conversación, de conocimiento, portal colaborativo (MS SharePoint) y aplicaciones de comunicación online, agilizará la transformación cultural de la empresa y sentará las bases para el éxito de la implantación de la red social.

Además de la masa social de la empresa, la estructura directiva ha de creer y participar en el proceso de transformación cultural hacia una organización más social.

#### **4.3.3.1- Creación de una nueva cultura de trabajo (interiorizar el cambio hacia una organización más social)**

La generación de una nueva cultura de trabajo más social y compartida por todos los profesionales, hará más fácil la integración del profesional en la cultura corporativa de la empresa, la adaptación a nuevos procesos y a los nuevos cambios tecnológicos y sus aplicaciones prácticas.

Se tiene que interiorizar el cambio hacia una organización más social. Pero existen distintos perfiles profesionales, perfiles más colaborativos y perfiles individualistas. Estos últimos no perciben los beneficios de compartir, se les ha de vender los beneficios que aportan las redes sociales y sus nuevas aplicaciones en el ámbito laboral. No sólo con la consumerización de las redes sociales se logrará que estos perfiles se adapten a una cultura de trabajo social. Será necesario motivar al profesional a que participe más, premiando la participación activa con el reconocimiento del desempeño profesional.

#### **4.3.3.2- En la estructura directiva**

Son una parte clave en el proceso de decisión de la implantación de la red social.

Por este motivo tienen que entender la necesidad de la empresa de ser más social y ser partícipes de las mejoras que aporta estas plataformas sociales.

El directivo tiene que tener una visión de la empresa más transversal, la estructura jerarquizada deja de tener sentido debido a la flexibilización de los roles entre las distintas escalas jerárquicas. Esta flexibilización hace que haya un menor control por parte de la dirección pero permite comunicaciones más fluidas de tú a tú, sin importar el nivel jerárquico del otro interlocutor, también mejoras en el conocimiento colectivo y resolución de problemas.

#### 4.3.3.3.- En los profesionales de la organización

Los profesionales son la otra pata donde recae el peso de la implantación de la red social junto con la dirección. Los profesionales tienen que ver y tocar las mejoras que aportará la red social en su trabajo.

Han de ser conscientes que este cambio de cultura hará más visible para todos su desempeño en la empresa y con esto se conseguirá motivar al trabajador menos activo a participar y colaborar más. Y será un acicate para los profesionales más activos a ser más colaborativos y más líderes.

Otra parte del cambio de cultura es el reconocimiento de la participación activa y el premio que supone este reconocimiento.

Los profesionales dejan de ser meros usuarios de las aplicaciones para convertirse en creadores de sinergias sociales y generadores de conocimiento colectivo.

#### 4.3.4.- ¿Qué red social elegir?

El software social corporativo ha de ser similar a cualquier red social abierta, esto nos permite beneficiarnos de la “consumerización TIC”. Por lo tanto la red social ha de utilizar en el entorno de trabajo las herramientas que normalmente usamos en nuestro entorno social de ocio.

Una vez tenido en cuenta los beneficios que tienen la cosumerización de la red social, tenemos que examinar las aplicaciones funcionales que nos ofrecen, la formación, coste, soporte, mantenimiento y desarrollo.

Es una decisión importante en el éxito de la implantación la elección de la red social. Dos redes sociales pueden ofrecer soluciones de software social muy parecidas, con idénticos servicios asociados a la implantación, mantenimiento, soporte y desarrollo.

Pero la decantación por una o por otra red lo puede definir lo amigable que sea la red social con el usuario, la usabilidad y el nivel de integración productiva, es decir, la integración con el resto de las herramientas corporativas.

Tabla 10: Aspectos a tener en cuenta en una red social

Aspectos a tener en cuenta en la elección de una red social
Consumerización TIC
Funcionalidad
Esfuerzo financiero
Soporte
Mantenimiento
Desarrollo
Usabilidad
Integración productiva

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.4.1.- Integración de la red social con las otras herramientas corporativas, productivas y las diferentes plataformas tecnológicas (Móvil).

La integración con las herramientas corporativas es un requisito imprescindible en una red social corporativa. Esta integración permite la llamada “Integración productiva”, creando una plataforma donde las distintas herramientas corporativas y productivas forman parte de la red social.

La red social es el hubs de acceso a las demás herramientas productivas y corporativas.

Otros aspectos importantes son la compatibilidad con las distintas plataformas tecnológicas y la movilidad.

La compatibilidad con múltiples accesos por ejemplo web, Desktop Application, la facilidad embedding feeds, en plataformas colaborativas como Share Points, son de suma importancia para dar versatilidad y contenido a la red social.

La movilidad es un requisito indispensable. Nos permite estar conectados tanto por teléfono móvil como con dispositivos Tablet. La compatibilidad de la app de la red social con las distintas tecnologías que soportan los dispositivos móviles, es también un aspecto a valorar. La app debe ser compatible con tecnologías como Android, IOS ( Iphone, Ipad ), Windows Phone y Firefox OS.

#### **4.3.5.- Los profesionales se tienen que adueñar de la red social (se forjará entonces el verdadero cambio organizativo)**

El cambio organizativo hacia un modelo más social será realidad cuando el usuario deje el rol de consumidor y adquiera el rol de co-creador.

El rol de consumidor es muy cómodo para el profesional, se comporta como un mero lector y observador del ecosistema. No le implica ningún esfuerzo pero tampoco recibe ningún reconocimiento de los demás.

Cuando el profesional progresa hacia un rol creador y deja de ser un mero consumidor de información, actividades y aplicaciones, se convierte en un generador de conversaciones temáticas, de grupos, de información , de conocimiento compartido, de ideas y experiencias para el desarrollo de aplicaciones y proyectos.

En este momento el profesional se ha adueñado de la red social, es parte de su desarrollo profesional y es una ventana donde mostrarse al resto de la empresa y sentirse reconocido.

#### **¿Éxito?**

El éxito de la implantación de una red social en una empresa se tiene que poder medir y para saber cuán exitosa ha sido la implantación de una red social se debe medir el ROI, es decir tenemos que calcular en función de la inversión los beneficios obtenidos y así obtener el ratio de retorno de la inversión.

Medir el ROI de la social media no es una tarea fácil debido a las múltiples variables

de difícil medición que forman parte de los beneficios obtenidos. En capítulos siguientes se tratará de dar un poco de luz a este tema.

Además de medir el éxito de la implantación de la red social con valores cuantificables, podemos medir con valores cualitativos, tanto tangibles como intangibles.

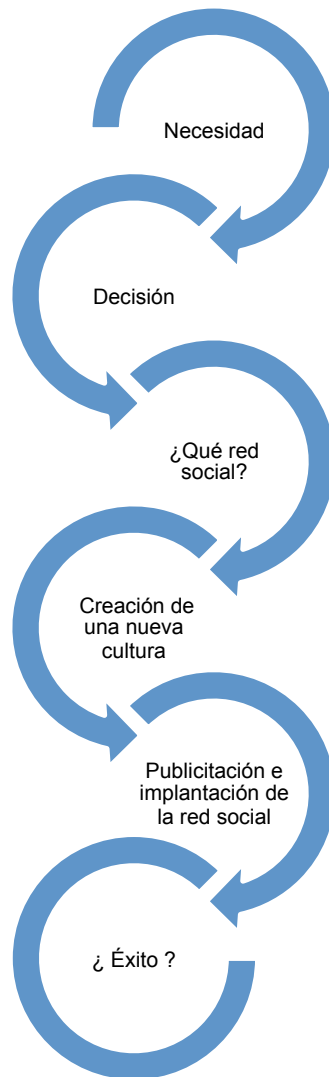
El cambio en la empresa hacia procesos más constructivos de colaboración y de mejora en los procesos de gestión de conocimiento junto al cambio de los usuarios hacia la co-creación, hacia una mayor cohesión entre ellos tanto en la iniciativa de generación de contenidos compartidos, en la creación de espacios de colaboración de proyectos, en la generación de grupos y equipos de trabajo de forma libre y dinámica, marcará el éxito de la implantación de la red social como cultura de empresa.

El éxito como aplicación tecnológica y por lo tanto como vehículo de cambio de una empresa hacia una cultura más social, estará marcado por la invisibilidad de la frontera entre la red social y el resto de aplicaciones. La red social es el eje del entorno de trabajo, no es una aplicación más, y el resto de las aplicaciones se muestran como satélites de la red social.

Este modelo de integración de la red social y las aplicaciones corporativas, da nombre a la integración productiva, que tiene como eje la red social como entorno de trabajo. Y es una de las claves del éxito junto con el cumplimiento de los distintos pasos tratados en este capítulo.



## Ilustración 6: Pasos para implantar con éxito una red social corporativa



Fuente: elaboración propia



## 5.- Estudio de dos redes sociales implantadas internacionalmente (Yammer vs Zyncro)

### 5.1. - Yammer ( )

Es una Red Social Corporativa desarrollada por Microsoft. Yammer fue lanzada al mercado como una plataforma bottom-up, es decir, el objetivo era llegar primero a empleados y más tarde a la dirección. Cualquier persona con un correo electrónico de empresa puede unirse a Yammer libremente. La primera persona dentro de una empresa en unirse a Yammer puede crear una red para la compañía entera. Cuando los compañeros de trabajo se unan a Yammer ya los incluye automáticamente en esa red privada de la compañía.

Esto permite que no haya implicación de ningún departamento ni de la dirección de la empresa. Como hemos dicho anteriormente es una plataforma bottom-up, los empleados se han asociado en una red social corporativa que pueden utilizar para facilitar sus comunicaciones dentro de la empresa y ser más productivos. Toda esta revolución terminará llegando a la dirección y como es lógico terminarán tomando el control de las licencias de acceso y la de gestión de la red social.

Es fácil de usar como las redes abiertas Facebook o Twitter porque utiliza formatos similares a redes sociales generalistas, se puede decir que es un híbrido de éstas. Su correcta implementación en la empresa puede impulsar la consecución de los objetivos de negocio permitiendo a los usuarios a comunicarse, trabajar en equipo, colaborar, compartir información y conocimiento.

Es gratuita en su versión Basic Network. Sólo se necesita una dirección de correo de la empresa como requisito. Ésta posibilita que todos los empleados de una empresa estén dentro de una misma red privada. Existen otras tres versiones de pago: Enterprise Network, Yammer + SharePoint online y Yammer Office 365.

Microsoft ha introducido Yammer en la suite de Office, pues pretende dotar de una capa social a las aplicaciones de ofimática para poder competir con Google Docs. Yammer Office 365 hace realidad la idea de Microsoft de dotar de una capa social a Office e integrar dos plataformas de productividad como son Yammer y Office 365.

### 5.1.1.- Yammer es accesible desde distintas aplicaciones y terminales

Tabla 11: Plataformas de acceso de Yammer

<b>Yammer embed</b>	Con Yammer se puede dotar de funcionalidad social a cualquier aplicación de negocios con la facilidad embedding Yammer feeds.
<b>Web</b>	Tiene acceso desde cualquier ordenador con conexión a internet. Esto es posible porque la red privada de la compañía está almacenada en la nube. Desde la web tienes acceso a todos los servicios de Yammer.
<b>Share Point</b>	SharePoint es la plataforma colaborativa de Microsoft, Yammer se ha integrado en ésta para hacerla más social.
<b>Desktop application</b>	Se puede acceder desde una aplicación de escritorio. Permite la gestión de ficheros y responder mensajes sin tener abierto un navegador.
<b>SmartPhone y Tablet (Iphone, Windows Phone y Android)</b>	Permite estar conectado tanto por teléfono móvil como con Tablet con estas tres tecnologías. Dotando a Yammer de un requisito indispensable hoy en día la movilidad

Fuente: elaboración propia

### 5.1.2. - Los pros y contras de Yammer

Tabla 12: Pros y contra de Yammer

PROS	CONTRAS
Implementa el concepto de red social al entorno empresarial.	Puede considerarse una simple herramienta de Comunicación y/o Microblogging.
Es un canal de comunicación eficiente con gran visibilidad.	No dispone de un repositorio organizado para la gestión documental.
Permite conocer las opiniones de usuarios sobre aspectos tan distintos como anuncios, noticias, opiniones, estrategias, campañas, etc.	Las versiones para dispositivo móvil no permiten la gestión de ficheros.
Muro de Conversaciones (tipo Facebook).	No cuenta con una versión como producto individual que pueda instalarse en casa del cliente.
Es un buen buscador relacional.	No permite la sincronización con aplicaciones externas, por ejemplo con aplicaciones de eventos como los calendarios de Google Calendar o Outlook.
Permite la creación de grupos públicos/privados	Hay una versión gratuita pero se necesita una versión de pago para poder personalizar con detalle el entorno y aspecto visual.
No requiere de infraestructura propia ni inversión en hardware, pues está completamente basada en web como herramienta 2.0.	No tiene habilitada una API de desarrollo para mejorar la aplicación con funcionalidades creadas por terceros.
Sólo requiere de una dirección de correo corporativa para usarlo.	
Permite crear redes externas para la comunicación con equipos de trabajos ajenos a la empresa.	
Permite seguir a personas y grupos.	

Fuente: elaboración propia

### 5.1.3. - Descripción de la interfaz de Web y Móvil de Yammer

#### Interfaz Web:

Ilustración 7: Interfaz Web de Yammer

Telefonica España BE MORE

Y Search for people, groups and conversations Añadir ...

David Fernandez Valenzuela

Inicio  
Recibidos  
Grupos  
Toda la compañía  
Muy Yammerante  
RRHH ESTE SE FUSIO...  
PRIMER ENCUENTRO D...  
GERENCIA SOPORTE ...  
Biblioteca Libre  
Android vs Telefonica

Compartir una actualización Añadir un fichero/imagen Más

¿En qué estás trabajando?

Top · Todos · Siguiendo

Raquel Sanz F. To Toda la Comp  
Esta semana des sugerimos una a encontrar un TAXI a la cual desde tu un TAXI de formi  
Entra en Movistar hemos selecciona instalado en tu n www.movistarrecomienda.es

Movistar Recomendada  
www.movistarrecomienda.es

Me gusta · Comenta · Comparte · Más · Hace 9 horas

Te Reciendo Gratis App's Smartphones

Javier Suárez Díaz le gusta esto.

Nacho Del Río (ESP): Gracias por el apunte y la referencia, Raquel. Necesitamos mucho tener este márketing interno!  
Hace 9 horas mediante Desktop · Me gusta · Comenta · Comparte · Más

SH Sabino Herrercastells: Gracias Raquel, un app muy útil.  
Hace 7 horas mediante Email · Me gusta · Comenta · Comparte · Más

Comenta o responde...

PJ Pedro Jiménez Izquierdo To Toda la Compañía  
Mi abuela ha bloqueado el teléfono y no tiene el PUK (es un prepago). ¿quien me puede decir que hago para que lo recupere ?. Gracias  
Me gusta · Comenta · Comparte · Más · Hace 10 horas mediante Desktop

Mostrar 1 respuestas anteriores »

Actividad reciente  
Vicent Boned Juan se han unido a RRHH ESTE SE FUSIONA CONTIGO.  
Sandra Pintor se han unido a Biblioteca Libre.  
Juan Manuel Martínez Membrive se han unido a Android vs Telefonica.  
Alfonso Lopez Peña se ha unido a la red.  
Pedro Jiménez Martín (ESP)...

Actividad reciente  
Vicent Boned Juan se han unido a RRHH ESTE SE FUSIONA CONTIGO.  
Sandra Pintor se han unido a Biblioteca Libre.  
Juan Manuel Martínez Membrive se han unido a Android vs Telefonica.  
Alfonso Lopez Peña se ha unido a la red.  
Pedro Jiménez Martín (ESP)...

Directorio de Aplicaciones ver todos  
Giving y otras 5 aplicaciones añadidas recientemente.

Gente sugerida ver todos  
Rosa Boscá Telefonica España Seguir  
Mauricio Fernandez Martín Seguir  
Gente sugerida ver todos  
Esther Martínez Luengo (ESP) Asesor Jefatura Óptima Seguir

Fuente: elaboración propia a partir de la red social Yammer

### **Funcionalidad Web:**

La interfaz web presenta una variada gama de funcionalidades en una interfaz amigable:

#### **Actividades recientes:**

Permite descubrir las actividades que están sucediendo en tiempo real, es una forma rápida de distribuir información a través de la red.

#### **Buscador:**

Permite buscar aplicaciones, personas, grupos y la información subida al repositorio de gestión documental.

#### **Chat:**

Realización de conversaciones grupales o privadas.

Otras de las características es el espacio del muro, donde se pondrán publicar anuncios y los comentarios propios de toda la compañía. También permite la gestión de archivos, de grupos, del perfil y el acceso aplicaciones propietarias de terceras empresas. La visión de notificaciones y mensajes.

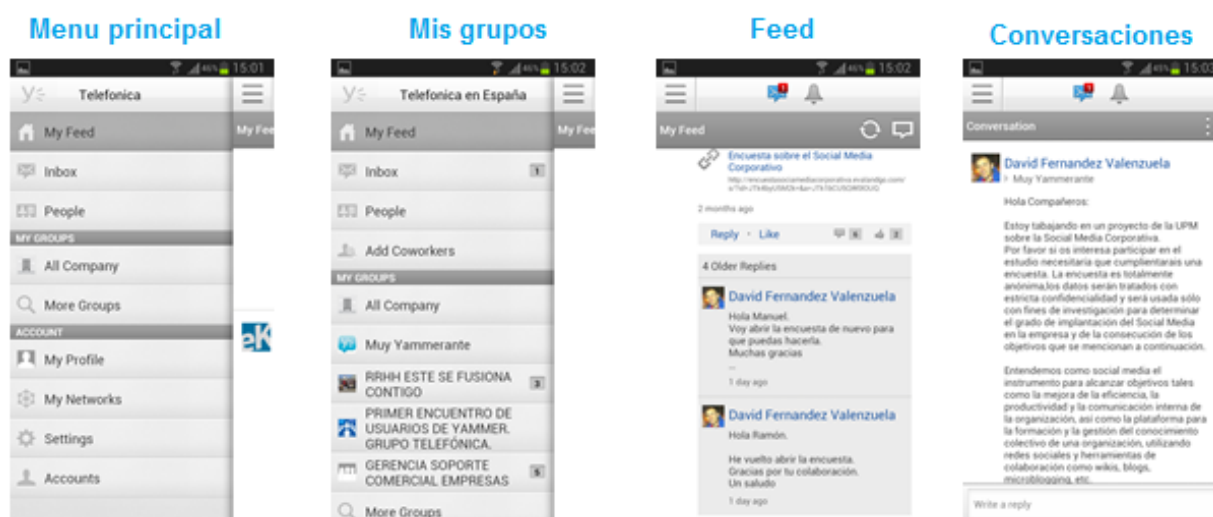
### **Funcionalidad Móvil:**

- Accesible desde la aplicación para smartphones.
- Ideal para trabajadores en movilidad.
- Permite acceder a las mismas funcionalidades que el acceso web, excepto a los ficheros y con ciertas limitaciones visuales.
- Notificaciones para recibir un aviso ante determinados eventos:
  - Nuevas noticias publicadas
  - Nuevos mensajes recibidos

- Podemos consultar las últimas publicaciones de la empresa en general, o de nuestros grupos de trabajo.
- Posibilidad de interactuar con dichos contenidos:
  - Marcar con “me gusta”
  - Comentar
- Clara indicación de quién y cuándo ha realizado la publicación, así como de las personas que han comentado.
- Podemos mantener una lista de contactos internos
- Fácil localización de compañeros y/o colaboradores.
- Acceso a redes Externas.

### Interfaz Móvil:

Ilustración 8: Interfaz Móvil de Yammer



Fuente: elaboración propia a partir de la red social Yammer

#### 5.1.4. - Seguridad

Yammer tiene implementada tecnologías de almacenamiento y organizativas, rutinas internas de control y de seguridad de la información para evitar la manipulación de información por personas no autorizadas.



## **Tecnologías y protocolos aplicados en la protección de datos<sup>7</sup>:**

### **Conexiones seguras:**

Todas las conexiones son seguras vía tecnología SSL/TLS. Se utiliza el protocolo HTTPS para las conexiones con Yammer.

### **Información enviada por email encriptada:**

Si el servidor es compatible con TLS encrypted email, cualquier información enviada por puede ser encriptada en el transporte.

### **Separación de la aplicación web de los datos de usuarios:**

Existe la separación física de los datos de aplicación de los datos almacenados de usuarios.

### **Datos de usuario seguros:**

Los datos son tratados como confidenciales, la información enviada entre las redes en Yammer es tratada por un firewall. La información sensible no es migrada o usada fuera de la aplicación.

### **Servidores con sistemas operativos robustos:**

Yammer utiliza servidores Linux, expuestos a pruebas externas para comprobar su robustez las 24 horas.

### **Múltiples Backup:**

Se realizan múltiples backup al día, la información guardada es encriptada. La información de los backup es borrada a los seis meses.

### **Test internos y externos:**

Se realizan de forma rutinaria análisis de vulnerabilidad interna y externa.

---

<sup>7</sup> Yammer, Security. [www.yammer.com](http://www.yammer.com).

### Políticas de Password:

Establece políticas de password que se adaptan a las políticas de la propia compañía. Longitud, complejidad y reglas de expiración.

### Herramienta de gestión:

Las herramientas de gestión permiten a los administradores ver los dispositivos de los usuarios que registran. Los administradores pueden cerrar las sesiones abiertas de cualquier usuario de la red.

### Cortafuegos Lógicos:

Restringe el acceso a un rango de IP's para que su red sea accesible únicamente en ubicaciones físicas autorizadas a través de la VPN o similar tecnología de la empresa.

## **5.2. - Zyncro ( ZYncro )**

Es una Red Social Corporativa Interna de origen Español. Al igual que Yammer, permite trabajar de forma colaborativa, compartiendo información, de forma rápida y ágil, con una interfaz intuitiva y fácil de manejar.

Zyncro da un paso hacia delante respecto a Yammer con la integración en una misma plataforma de todas las comunicaciones de la empresa y con un repositorio organizado de gestión documental.

Zyncro fue lanzada al mercado como una plataforma Top-Down, es decir, la estrategia es llegar primero a la dirección para su posterior implementación en la empresa.

Los beneficios de una capa social para la intranet o sistema social de la gestión de la información en una compañía, tienen los mismos beneficios que una Red Social Corporativa:

- Reducción del correo electrónico.
- Reducción de la necesidad de reuniones entre los trabajadores.
- Mejor gestión del talento interno.

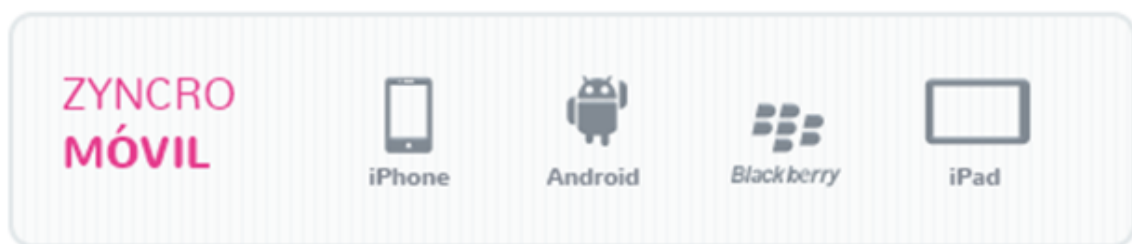
- Mayor eficacia en la gestión de las nuevas ideas.
- Facilitación del crowdsourcing dentro de la empresa.
- Reducción de los esfuerzos dedicados a la gestión de la información.
- Reducción de costes dedicados en todos los puntos anteriores.

Zyncro se ha integrado con Microsoft Sharepoint & Office, a pesar de que es competencia de Yammer (Microsoft) y sobre todo con Google, preparando una completísima integración con su suite.

El objetivo de Zyncro es crear una buena integración con las distintas aplicaciones de Google y Microsoft, para ofrecer valor añadido a sus clientes, más capacidad de conexión con cualquier sistema corporativo o software en la nube. Y le permite a los clientes decidir qué software quieren usar.

Ofrece la posibilidad de acceso Web y con los distintos clientes para los diferentes dispositivos móviles como en Yammer:

Ilustración 9: Plataforma de acceso de Zyncro



Fuente: Zyncro

Y la Integración con otras redes sociales y herramientas de colaboración:

Ilustración 10: Herramientas integradas con Zyncro



Fuente: Zyncro

### 5.2.1. - Los pros y contras de Zyncro

Tabla 13: Pros y contras de Zyncro

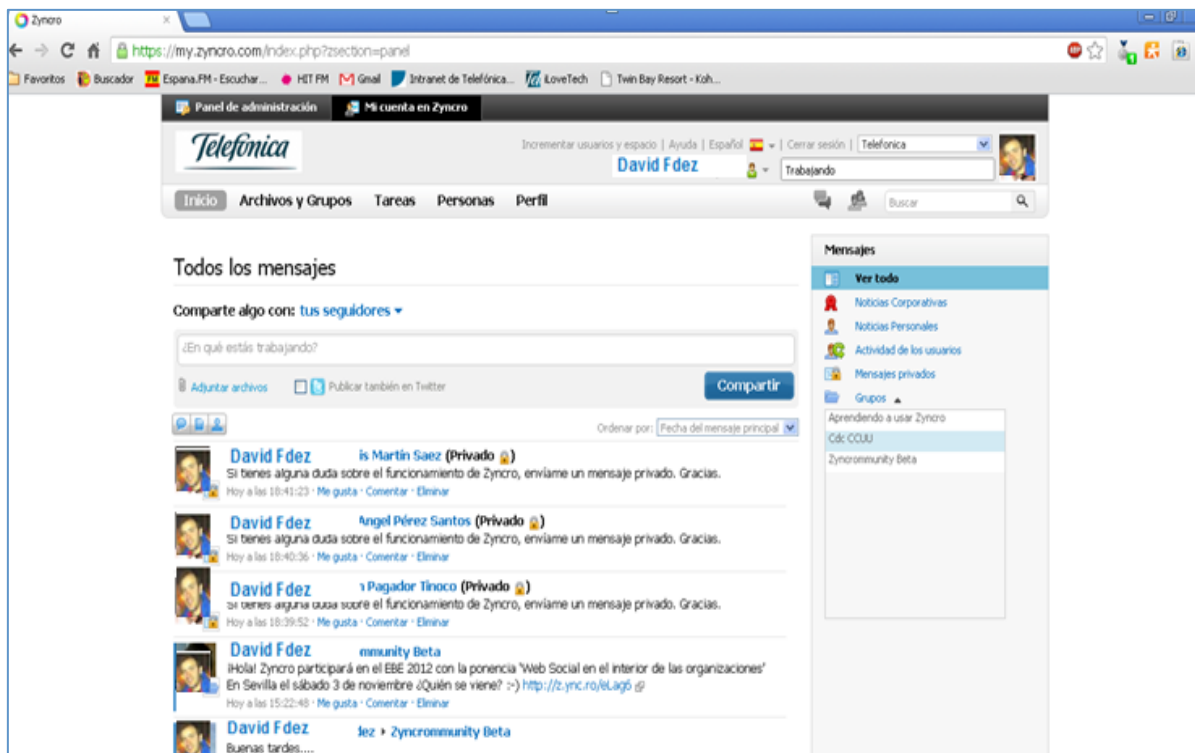
PROS	CONTRAS
Aúna los conceptos de red social, colaboración online y gestión documental.	En el caso de la versión “on-Premise” requiere de una infraestructura diversa: Apache, Exim, Postgres, Tomcat, Openfire.
Dispone de versiones en la nube y hospedadas en casa de cliente.	No hay integración directa de estado de disponibilidad con el usuario del equipo, sólo usuario web (necesario desarrollo adicional).
Intranet colaborativa.	
Extranet de clientes y proveedores.	
Entorno de noticias	
Muro de conversaciones (tipo Facebook).	
Directorio de personas.	
Disponibilidad de API para inclusión de desarrollos propios dentro de la plataforma.	
Seguridad y confidencialidad.	
Soporte a usuarios (sólo versiones Business y Enterprise).	
Integración con otras redes sociales y de colaboración.	

Fuente: elaboración propia

## 5.2.2. - Descripción de la interfaz de Zyncro WEB y Móvil

### Interfaz Web:

Ilustración 11: Interfaz Web de Zyncro



Fuente: elaboración propia a partir de la red social Zyncro

### Funcionalidad Web:

La interfaz es muy parecida a la de Yammer, pero ésta permite además ver el estado del usuario.

### Mensajes por categorías:

Se muestran diferentes categorías de mensajes: privados, corporativos, personales y las diferentes actividades de los usuarios.

### Buscador:

Permite buscar aplicaciones, personas, grupos y la información subida al repositorio de gestión documental.

## Chat:

Realización de conversaciones grupales o privadas.

Otras de las características es el espacio del muro, donde se pondrán publicar anuncios y los comentarios propios de toda la compañía tanto en Zyncro como en Twitter u otras redes sociales de forma simultánea. También permite la gestión de archivos, de grupos, del perfil, la visibilidad de estado del usuario y la visión de notificaciones y mensajes.

## Interfaz Móvil:

Ilustración 12: Interfaz Móvil de Zyncro



Fuente: elaboración propia a partir de la red social Zyncro

## Funcionalidad Móvil:

- Accesible desde la aplicación para smartphones.
- Ideal para trabajadores en movilidad.
- Permite acceder a las mismas funcionalidades que el acceso web, con ciertas limitaciones visuales.
- Se pueden activar las notificaciones para recibir un aviso ante determinados eventos:
  - Nuevas noticias publicadas.

- Nuevos mensajes recibidos.
- Nuevos documentos.
- Podemos consultar las últimas publicaciones de la empresa en general, o de nuestros grupos de trabajo en particular.
- Posibilidad de interactuar con dichos contenidos:
  - Marcar con “me gusta”.
  - Comentar.
- Clara indicación de quién y cuándo ha realizado la publicación, así como de las personas que han comentado.
- Acceder al repositorio de información:
  - Organizado.
  - Carpetas públicas y privadas.
  - Posibilidad de compartir mediante “Z-links”, incluso a personas que no estén en nuestro entorno corporativo, como clientes o partners.
- Podemos mantener una lista de contactos internos o externos a la empresa.
- Fácil localización de compañeros y/o colaboradores.
- Posibilidad de integración con el directorio corporativo, con lo que no hay que mantener la agenda de forma manual.

### 5.2.3. -Seguridad

La información almacenada en Zyncro de una empresa está totalmente aislada de la información de otras empresas.

Zyncro utiliza las tecnologías seguridad que ofrece AWS (Amazon Web Services) para proteger los datos de sus clientes. La tecnología AWS es compatible con la normativa española LOPD y con la normativa europea sobre privacidad de los datos.

### Tecnologías y protocolos aplicados en la protección de Datos<sup>8</sup>:

#### Confidencialidad de los datos:

---

<sup>8</sup> Zyncro, Seguridad. [www.zyncro.com](http://www.zyncro.com).

Los datos de las empresas se almacenan por separado y se protege con varios niveles de control de acceso, sin que una organización pueda acceder a los datos de otra.

Se aplica todas las posibilidades de seguridad que ofrece el AWS para proteger los datos de sus clientes.

#### **Canal seguro:**

Todas las comunicaciones que se hacen con el navegador están aseguradas con el protocolo SSL. Todas las conexiones se protegen con autenticación. Para una información más segura y completa los usuarios se registran junto con sus direcciones IP y demás detalles de la sesión.

#### **Copias de seguridad:**

Los datos son replicados diariamente. Las copias de seguridad están duplicadas y son almacenadas en servidores situados en tres localizaciones físicas diferentes propiedad de Amazon. Esto permite que la información sobreviva a la pérdida simultánea en dos localizaciones y proporciona una disponibilidad cercana al 100%.

#### **Monitorización continua:**

Con la monitorización continua se consigue que los procesos involucrados en los servicios, memoria, espacio, disponibilidad, tiempo de respuesta, funcionen de forma óptima. Zyncro utiliza dos herramientas de monitorización diferentes en todos sus entornos de producción.

#### **Certificados de seguridad:**

Zyncro implementa dos certificaciones proporcionadas por los líderes en el ámbito de la seguridad web: McAfee y Qualys.

Estas certificaciones permiten asegurar que los análisis y pruebas realizados diariamente ayudan a proteger los sitios web de robos de identidad, virus, programas espías y otros tipos de amenazas online.



## 6.- Social media: Plataforma de comunicación exterior en las empresas

El social media contribuyen a construir la reputación. Por ello es importante no sólo lo que otros dicen de una compañía en los medios sociales sino también lo que ésta comunica a través de ellos, cómo se responde a los comentarios y cómo interactúa con los clientes.

En las empresas la implantación del social media requiere de una estrategia clara de comunicación donde se deben definir conceptos como la gestión de la reputación, relación con el cliente y los canales de venta y marketing.

La comunicación antes estaba controlada siguiendo el siguiente patrón:

Ilustración 13: Patrón de comunicación



Fuente: elaboración propia

Existían pocos influyentes por ejemplos CEOs de empresa y dueños de medios de comunicación.

Aparece el social media y nacen nuevos influyentes. Estos nuevos influyentes son los usuarios activos de las plataformas social media, que crean, comparten, opinan y distribuyen información. La empresa ya no controla información.

Antes los medios eran los periódicos y televisiones. Ahora también son los clientes. La comunicación ya no es estructurada, es caótica e impredecible.

Ilustración 14: Nuevo patrón de comunicación



Fuente: elaboración propia

### 6.1. - Gestión de la reputación online y fomento de la lealtad a la marca

El social media es cada día más importante para la reputación. Las empresas no son dueñas de la misma.

La reputación de éstas es el resultado de las opiniones y de la percepción que tienen los consumidores de sus productos y servicios, por eso es importante que las empresas estén en las redes sociales ya que transmiten transparencia y seguridad a los consumidores. Además esta presencia en las redes les permite defenderse y enfrentar posibles crisis de mala reputación.

Actualmente los comentarios de los consumidores y de los bloggers especializados pueden llegar a ser más apreciados por los consumidores que la información transmitida por la marca. Por este motivo la gestión de la imagen de la marca tiene que ser cuidada y estar bien enfocada al consumidor que se pretende cautivar.

Para evitar una crisis y para enfrentarla lo mejor que puede hacer una empresa es intensificar la comunicación pero para lograr este fin ésta ha de ser bidireccional, tratando de escuchar y comprender al consumidor y lo más importante aportando soluciones creíbles y rápidas.

La creación de comunidades pueden ser una de las posibilidades que ofrece el social media para fomentar la lealtad de marca, pero las compañías no solo deben invertir en ganarse la lealtad de sus clientes sino también que la compañía sea leal y cercana con sus clientes. La creación de comunidades puede ayudar a acercar al consumidor a la marca, haciéndoles partícipes del día a día de la compañía, estableciendo una relación directa si intermediarios y aplicando el feedback que las comunidades les ofrecen. De nada sirve crear comunidades huecas sin un canal bidireccional de comunicación, esto creará frustración del consumidor y un alejamiento de la marca.

Para la gestión de la reputación existen unos fundamentos básicos para los profesionales que gestionan los medios sociales en la empresa, los empleados y los directivos:

- Normas y protocolos de actuación claros y conocidos por todo los profesionales.
- Existencia de un código de conducta.
- Ser prudentes en las opiniones y respuestas.
- Coordinación con las distintas áreas de la empresa.
- La comunicación externa ha de estar coordinada entre los diferentes ámbitos y medios comunicación
- La dirección debe estar involucrada y formada en medios digitales.
- Formación continua de todos los empleados en medios digitales. Han de saber las consecuencias para la empresa de su actividad en las plataformas social media en su ámbito privado.
- Acotar la representación en las plataformas social media en nombre de la empresa a los profesionales especializados en medios sociales, directivos influyentes (CEOs) con formación en medios digitales y profesionales influyentes ligados a la empresa. Éstos han de ser asesorados por profesionales especializados en medios sociales.

## **6.2. - Gestión de la relación con el cliente**

### **6.2.1. - Aproximación al cliente**

Interactuar con los clientes, saber lo que quieren, cuáles son sus problemas, sus necesidades, el social media puede ayudar a las empresas a ofrecer un servicio más eficaz y amigable. Los clientes han de participar con sus opiniones y comentarios para detectar tendencias decadentes que impliquen un mal servicio o producto.

#### **6.2.1.1. - Canal adicional para prestar asistencia a los clientes**

Los consumidores actualmente tienen la posibilidad de estar conectados a la red las 24 horas del día. Este es un factor muy importante a tener en cuenta para la implementación de servicios de atención al cliente. Con el social media la atención al cliente puede ser más efectiva y con una respuesta más rápida, permitiendo dar una respuesta viral al resto de los usuarios. El objetivo es evitar que el consumidor se frustre con largas esperas al teléfono que no dan respuesta ni soluciones a sus problemas, y lo más importante, con la mejora en la atención se disminuirá la carga de trabajo. Una carga de trabajo en muchos casos improductiva y a la larga costosa para las empresas.

#### **6.2.1.2. - Innovación colaborativa**

El social media abre las puertas a nuevos canales de relación con los clientes para conseguir su implicación en la creación de nuevos productos y servicios. Puede que en un futuro no se adquieran productos sino plataformas que los usuarios o clientes puedan desarrollar y modificar.

#### **6.2.1.3. - Canal de realimentación**

Conocer lo que realmente necesitan los clientes y recoger el feedback fiable de éstos es imprescindible para poder aplicar procesos de mejora a la hora de ofrecer servicios y productos.

El canal de comunicación con los clientes ha dejado ser unidireccional, la comunicación se establece en un canal bidireccional donde el cliente aporta

opiniones y comentarios sobre productos y servicios. Saber recoger e interpretar esta información será imprescindible para poder ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

## **6.3. - Nuevas formas de promocionar y de vender productos y servicios**

### **6.3.1. - Marketing en el social media**

El marketing comprende hoy varias funciones que están desempeñadas en diferentes departamentos de una empresa:

- Investigación de mercado.
- Desarrollo de producto.
- Publicidad
- Comunicación corporativa
- Atención al cliente y fidelización.

Social Media Marketing es una nueva función corporativa que evalúa el impacto de los medios sociales para una empresa en particular, y los introduce conforme a dicha evaluación, en las componentes de la estrategia corporativa que tocan el marketing, como son la publicidad, la comunicación, el desarrollo de producto e investigación de mercado, y la atención al cliente y la fidelización.<sup>9</sup>

Si se piensa que el marketing es el uso del social media para hacer publicidad sería una visión corta. La aplicación del social media en la estrategia de marketing ofrece las herramientas necesarias para adaptar los desarrollos de productos, servicios y campañas de comunicación al individuo, es decir, permite realizar ofertas individualizadas y se aleja de respuestas tradicionales.

---

<sup>9</sup> Fernando Polo, social media marketing

### 6.3.2. - Social commerce

Social Commerce es la suma del social media + e-commerce, por tanto, es la parte del comercio electrónico que aplica el uso de las redes sociales para la compra y venta online de servicios y productos.

Por la filosofía del social media estas plataformas son lugares idóneos para compartir opiniones y recomendaciones sobre productos y servicios, que pueden servir de ayuda para la elección o decisión de compra.

Por lo tanto los consumidores comparten en la red social o blog experiencias sobre el producto o servicio adquirido que son tenidas en cuenta por futuros compradores.

El social commerce será en el futuro un canal exitoso de ventas para la empresa que consiga alinear su estrategia social y de negocio. En la actualidad es un canal directo de venta en crecimiento pero irrelevante en la cuenta de resultados de las empresas.

### 6.4. - Social media y movilidad (Redes geosociales)

España es líder en la penetración de smartphones en Europa con una penetración del 63%, por delante del Reino Unido (62%), Francia (51%), Italia (51%) y Alemania (48%) según ComScore.

El Smartphone es el medio natural de comunicación de las nuevas generaciones. Vivimos en un mundo interdependiente, interconectado y más social donde la movilidad es cada vez la forma más habitual de acceso a los medios sociales. La movilidad se está convirtiendo en la característica imprescindible de la mayoría de los nuevos servicios digitales. Puede ser útil para captar y fidelizar clientes y monitorizar el comportamiento del consumidor (número de visitas, etc.)

En el ámbito de movilidad las oportunidades se estructuran en dos tendencias claramente establecidas<sup>10</sup>:

---

<sup>10</sup> Guillermo Alonso Jiménez, Channel Practice Leader. Financial Services Capgemini

- Clientes: fidelización y acceso a nuevos segmentos de implementación de Apps, fundamentalmente basadas en soluciones nativas, que incorporarán funcionalidad de tarificación y contratación así como de prestación de servicio y asesoramiento.
- Empleados y/o colaboradores: aumento de la productividad y calidad del servicio. Aplicaciones plenamente funcionales dirigidas a la fuerza comercial, agentes, peritos, reparadores, etc, no necesariamente desarrolladas como aplicaciones nativas y que buscan maximizar la productividad de aquellas personas que trabajan fuera de la oficina a la vez que se optimiza la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

### **Posibilidades que ofrecen el social media y la movilidad:**

- Permiten que la comunidad de usuarios esté conectada las 24 horas al mundo exterior.
- Las personas que estén disponibles en una zona geográfica concreta pueden compartir información.
- Acceso en tiempo real desde cualquier lugar a la información social compartida.
- Compartir fotos, videos y datos de geolocalización desde smartphone.
- Permite utilizar la ubicación, fecha, hora del día y perfil del usuario para segmentar las promociones comerciales.
- Ofrece ofertas a los consumidores basadas en geolocalización.
- Permite encontrar los establecimientos más cercanos que ofrecen promociones adaptadas a un perfil social.





## 7. - El ROI en el Social Media corporativo

El ROI es el porcentaje que se obtiene midiendo la inversión realizada en función de las ganancias conseguidas. Esta medida que puede resultar no muy compleja para otro tipo de inversiones se convierte en una tarea extremadamente difícil de calcular y cercana a un dogma de fe en las inversiones en social media. La dificultad para calcular el ROI hace que muchas empresas sean reticentes en invertir en social media.

Cómo calcular el retorno de la inversión del social media es uno de los temas más debatidos y estudiados. En este proyecto voy a tratar de dar mi punto de vista ayudado por la experiencia de terceros.

La medición del ROI se obtiene a través de variables o indicadores poco tangibles y complejos de abstraer como liderazgo e interacción entre profesionales, participación, actividad y conocimiento. Estas KPI's deben converger hacia el ROI para tratar de generar un retorno de la inversión aceptables.

Se tratará de determinar estos indicadores del social media, en nuestro caso basado en el social media corporativo y se fundamentará en “*cuatro términos*” que tienen como eje el social media: productividad, capital humano, gestión del conocimiento y procesos internos.

También se va a tratar de ver las posibilidades de cuantificación de beneficios estudiando los diferentes métodos y herramientas de medida.

### 7.1- Detección de indicadores (Los inputs)

#### 7.1.1. - Indicador de liderazgo

El liderazgo en la empresa se puede definir como la capacidad que tiene un profesional de influir y generar de aportaciones y el poder de respuesta que tienen estas aportaciones dentro su red social.

Los profesionales pueden ejercer diferentes tipos de liderazgo y dependiendo del liderazgo que ejerza su rol en la empresa quedará definido de una forma u otra.

Basado en el estudio que realiza Forrester para definir qué tipo de comportamiento tienen los usuarios de internet estratificándolos en una escala de niveles de participación.

Se definirá una escala de liderazgo: Observador (espectador-seguidor)-Sociable(Conversador-critico-comentarista)-Líder (Creador)

A continuación se conceptualizará los eventos generados en plataformas sociales para medir el nivel de liderazgo:

**Mensajes generados:** Mensajes generados en las diferentes herramientas sociales, éstos pueden ser privados o públicos. Muestra la implicación y la interacción con otros compañeros.

**Comentarios recibidos:** Muestra el poder de llamada que tienen las aportaciones dentro de la red de influencia del profesional.

**"Me gusta" recibidos:** Muestra el interés que despierta en el resto de los compañeros las aportaciones del profesional.

**Grupos a los que perteneces:** Muestra un profesional participativo e implicado con temas de interés para la empresa.

**Grupos de los que eres el dueño principal:** Muestra a un profesional creador e interesado en que se conozca su labor en la empresa.

**Participantes en los grupos de los que eres el dueño principal:** Muestra la capacidad de llamada y la capacidad de generar contenido atractivo.

**Seguidores:** Muestra la capacidad de atracción del profesional.

Medir el liderazgo sirve para poder generar una información valiosa de la aportación de los trabajadores y su implicación. Permite generar líderes y enterrar el perfil de profesionales observadores que viven al margen de la cultura social de la empresa. Además incentiva al profesional a ser creador ya que se le reconoce sus aportación dentro de la empresa.

### 7.1.2. - Indicador de actividad

El indicador de actividad nos permite medir el nivel de interacción que tiene un profesional con el resto de compañeros.

Se va a utilizar una serie de eventos generados en plataformas sociales para medir el nivel de actividad que tiene con otros profesionales:

**"Me gusta" enviados a otros contactos:** Contactos de la red con los que trabaja asiduamente.

**"Me gusta" recibidos:** Contactos de la red que muestran interacción con el profesional.

**Comentarios publicados:** Capacidad de generar información útil para el resto de los compañeros.

**Comentarios recibidos:** Capacidad de interacción de la información generada.

**Participantes en los grupos de los que eres el dueño principal:** Muestra la capacidad de generar actividad en otros compañeros.

El indicador de actividad como se puede observar en los eventos muestra la capacidad que tiene un profesional en trabajar en grupo y el nivel de adaptación de éste al trabajo en equipo.

### 7.1.3. - Indicador de participación

Permite saber el nivel de participación del profesional dentro de la red de contactos:

**Mensajes generados:** Mensajes generados en las diferentes plataformas sociales. Éstos pueden ser privados o públicos.

**Comentarios publicados:** Capacidad de generar información.

**Grupos a los que perteneces:** Muestra un profesional participativo e implicado con temas de interés para la empresa.

**"Me gusta" realizados:** muestra interés y coparticipación.

**Ficheros subidos:** Capacidad para generar y compartir conocimiento.

Este indicador refleja lo participativo que es un profesional y sirve para detectar profesionales con alto nivel de implicación y con capacidad de compartir.

#### **7.1.4. - Indicador de conocimiento**

El indicador de conocimiento muestra el grado de implicación del profesional con la empresa. Además de amplificar la aportación del empleado y el uso que hacen los compañeros de esta información.

Se va a utilizar una serie de eventos generados en plataformas sociales para medir el indicador de conocimiento:

**Ficheros subidos:** Capacidad para aportar y compartir conocimiento.

**Ficheros abiertos o descargados por otros usuarios de la red corporativa:** Capacidad de interactuar y aprovechar el conocimiento generado por terceros.

**"Me gusta" realizados a ficheros subidos:** Capacidad de generar interés en el conocimiento aportado.

**Mensajes publicados:** Distribución de información con notas o mensajes

**"Me gusta" recibidos:** Reconocimiento de la aportación del conocimiento generado. Se realiza con mensajes, notas y ficheros subidos.

**Mensajes publicados con comentarios:** Interés mostrado por terceros a la información distribuida con mensajes o notas.

**Comentarios realizados:** Muestra interés hacia publicaciones de terceros.

**"Me gusta" realizados a comentarios:** Muestra interés sobre distintos temas.

Este indicador como se ha dicho anteriormente es válido para conocer el grado implicación del profesional, además de que nos permite conocer su aportación, darle

a conocer y así incentivándole a ser más participativo.

## **7.2. - Los “cuatro términos” que tienen como eje el ROI en el social media.**

Estos cuatro términos orbitan alrededor del social media. El social media aporta indicadores esenciales que definen a estos cuatro términos.

### **7.2.1. - Productividad**

**Concepto:** Reducción de reuniones presenciales. En muchas ocasiones conllevan un desplazamiento fuera de la oficina.

**Indicador:** Son muchas las horas que se pierden en el desplazamiento a reuniones.

**Solución:** La mejora de un grupo de trabajo en los indicadores de actividad, conocimiento y participación son la respuesta del social media para paliar la pérdida de tiempo que produce un exceso de reuniones presenciales.

**Concepto:** Reducción de correo electrónico. Se reducen los costes asociados a la gestión del buzón de correo y en responder y enviar correos.

**Indicador:** Gran cantidad de horas que malgasta un profesional por el uso abusivo e indebido del correo.

**Solución:** La mejora de los profesionales en los indicadores de participación y actividad reducirá el uso incorrecto del correo electrónico.

**Concepto:** Reducción en el tiempo de acceso a la documentación. La ubicación de la información en repositorios distribuidos y con diferentes accesos asociados a diferentes perfiles aumenta los costes de gestión y el dinamismo en el acceso.

**Indicador:** Horas improductivas buscando la documentación necesaria para realizar un trabajo.

**Solución:** La mejora de los profesionales en los indicadores de participación y conocimiento ayudará a una mejora en la gestión de la información, además

mejorará la amplificación de los contenidos existentes y recientemente subidos. El fenómeno social media bien aplicado es una garantía de mejora en la gestión de la información. Debido a que su estructura social que cuenta con un repositorio centralizado con acceso múltiple desde las diferentes plataformas corporativas se integran en las diferentes herramientas sociales.

**Concepto:** Reducción de costes en la creación de información. El problema se genera cuando se duplican esfuerzos por una incoherente gestión de los recursos.

**Indicador:** Tiempo malgastado por realizar trabajos que ya existen y por lo tanto por duplicar trabajo.

**Solución:** La mejora de los profesionales en los indicadores de liderazgo, actividad y conocimiento permitirá evitar el duplicado de trabajo con el problema de infrautilización de recursos que conlleva.

#### 7.2.2. - Capital Humano

**Concepto:** Mejora de la satisfacción, implicación y motivación del profesional.

**Indicador:** Mayor estabilidad laboral. Una mayor motivación e implicación del profesional provoca un mayor corporativismo de éste. Se generará una complicidad en los objetivos de la empresa y del profesional.

**Solución:** Con la mejora de los indicadores de liderazgo y participación conseguiremos plantillas más estables.

**Concepto:** Reducción del absentismo laboral.

**Indicador:** Bajas por enfermedad o incapacidad.

**Solución:** Con la mejora de los indicadores de liderazgo, participación, actividad y conocimiento conseguiremos que el profesional se sienta reconocido por la empresa y por el resto de compañeros. Hará que se sienta más implicado en su desempeño laboral y esto repercutirá en la reducción del absentismo.

**Concepto:** Mejora de la empresa como polo de atracción de profesionales cualificados.

**Indicador:** Aumento de petición de candidaturas en RRHH.

**Solución:** La mejora de una empresa en indicadores sociales como los que hemos expuesto, liderazgo y conocimiento harán más atractiva a la empresa para los nuevos perfiles que están incorporándose en el mercado de trabajo.

### 7.2.3. - Gestión del conocimiento

**Concepto:** Mejora en el intercambio de conocimientos. Es decir se ha producido una mejora en los protocolos y en el uso de herramientas que han conllevado una mejora de los procesos de aprendizaje y en el acceso a la información .

**Indicador:** Mejora en los estándares de calidad.

**Solución:** Optimizando los indicadores de conocimiento y participación de mejorará la métrica de calidad.

**Concepto:** Aprovechar las opiniones y sugerencias en tiempo real para poder aplicarlo en el diseño y desarrollo de proyectos.

**Indicador:** Ayuda en la toma de decisiones, se aprovecha el conocimiento colectivo y facilita la reducción de costes por la mejor planificación de los proyectos.

**Solución:** La optimización de una empresa en indicadores sociales como los que se han expuesto como liderazgo, conocimiento, actividad y participación, hará más fácil la toma de decisiones y por lo tanto la planificación y diseño de proyectos.

**Concepto:** Una mayor interacción junto con el intercambio de experiencias e información permiten mejorar la innovación.

**Indicador:** Nuevas ideas para mejorar el desarrollo de procesos y servicios.

**Solución:** La optimización de una empresa en los indicadores sociales como los que se han desarrollado (liderazgo, conocimiento y participación) permitirán generar innovación gracias a la interacción e intercambio de recursos y conocimiento.

#### 7.2.4. - Procesos internos

**Concepto:** Mejorar el diseño de proyectos y la prestación de servicios.

**Indicador:** Tiempo en el que se diseña un proyecto o servicio hasta que se ejecuta.

**Solución:** Con la optimización de los indicadores (liderazgo, participación y gestión del conocimiento) hará más fiable el diseño de proyectos y servicios. Gracias a la mejora de estos tres indicadores habrá una mayor optimización debido al intercambio de ideas en tiempo real y la compartición y acceso a recursos.

**Concepto:** Compartir con otros departamentos los conocimientos generados en el diseño de proyectos y servicios y la coordinación de trabajo con los compañeros en otras zonas horarias.

**Indicador:** Mejora en los tiempos de pre-diseño y diseño de servicios y proyectos.

**Solución:** La optimización de los indicadores de conocimiento y actividad permitirá una comunicación fluida tanto en la relación personal entre departamentos como a nivel de intercambio de información.

**Concepto:** Mejora del diseño por involucrar al cliente, ya sea cliente interno o externo.

**Indicador:** Mayor satisfacción del cliente y del indicador de calidad.

**Solución:** Con la optimización del indicador de liderazgo se logrará que un cliente crea en la capacidad de los profesionales. Con la mejora de los indicadores de participación y conocimiento se transmite seguridad en el desarrollo y una comunicación fluida con el cliente.



### 7.3. – Cuantificación de beneficios

El retorno de la inversión es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación con la inversión realizada.<sup>11</sup>

$$ROI = \frac{(Ingresos - Inversión)}{Inversión} \times 100$$

Por lo tanto va a permitir saber si la inversión en social media corporativa ha sido rentable.

Como se ha comentado anteriormente no será una tarea fácil calcular el retorno de inversión. Habrá que tener en cuenta los datos del coste de producto, coste de inversión y las KPI's medidas en el uso del social media que son las que permiten generar ingresos.

#### 7.3.1. - Herramientas y métodos de medida

Existen diferentes metodologías creadas por consultoras e investigadores para definir de forma práctica el análisis del ROI en inversiones TIC.

Se va hacer una exposición reducida de las más notables metodologías y luego se dará una explicación razonada de cuáles son las más aptas para aplicarlas a este propósito.

**Total Economic Impact (TEI):** Es una metodología de apoyo a la decisión que contempla costes (TCO), beneficios (del proyecto de inversión concreto y su contribución estratégica en la empresa) y flexibilidad (beneficios potenciales) y el riesgo de cada uno. Es una metodología desarrollada por Giga.<sup>12</sup>

Es un método que puede ser válido para el cálculo de ROI en inversiones en social media. Tiene en cuenta los costes TCO. Este método ayuda a profesionales y gestores empresariales a determinar los costes directos e indirectos así como los beneficios relacionados con la compra de software. Además tiene en cuenta los

---

<sup>11</sup> Fuente: Return on Investment (ROI) Basics

<sup>12</sup> Fuente: Revista instituto tecnológico de informática, actualidad TIC, ROI

beneficios en relación a su contribución estratégica a la empresa y flexibilidad en la búsqueda de futuros beneficios potenciales.

**Economic Value Added (EVA):** Se define como el valor económico añadido. Es un modelo que cuantifica la creación de valor que se ha producido en una empresa durante un determinado período de tiempo.

Es una métrica desarrollada por Stern Stewart & Co. para medir la eficiencia o rendimiento de una empresa. Estima el valor que un negocio está en condiciones de aportar por encima del capital invertido. Se utiliza para evaluar empresas y proyectos de inversión<sup>13</sup>

No es un método válido para medir el ROI en inversiones en social media porque en relación del beneficio con la inversión:

- No contempla ningún tipo de coste de los recursos.
- Tiende a valorar el rendimiento a corto plazo por encima del largo plazo.
- Es difícil calcularla por áreas de negocio.

**Balanced Scorecard:** Combina los indicadores financieros tradicionales con indicadores operativos y los integra en un marco más amplio que tiene en cuenta los intangibles como innovación corporativa, satisfacción del empleado o efectividad de las aplicaciones. Estas medidas se estructuran en cuatro perspectivas: financiera, satisfacción del empleado, procesos internos y crecimiento y aprendizaje. Se pide a los directivos evaluar cada perspectiva según la estrategia de la empresa<sup>14</sup>

Es un método que puede ser válido para el cálculo de ROI en inversiones en social media. Tiene en cuenta además de la perspectiva financiera que no debe despreciarse, la perspectiva por la satisfacción por el empleado, procesos internos y aprendizaje (innovación y mejora). Estos conceptos son muy importantes a la hora tomar indicadores (KPI's) para el cálculo del ROI en el social media.

---

<sup>13</sup> Fuente: Santandreu i Gràcia, P. *Economic Value Added (EVA)*

<sup>14</sup> Fuente: Revista instituto tecnológico de informática, actualidad TIC, ROI

Integra intangibles como la innovación que le permite a una organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Además de integrar aspectos como el conocimiento y cultura organizacional, que en el caso que se trata, tiende a una cultura social horizontal.

**Information Economics (IE):** Pretende ser un método neutral para evaluar el portfolio de proyectos y asignar recursos donde más beneficios se consiga. La idea es forzar a los directivos de las empresas y de TIC a articular, acordar y ordenar prioridades y obtener conclusiones más objetivas sobre el valor estratégico de los proyectos individuales.

La idea es convertir dónde se puede conseguir mayor impacto. Ambos directivos de empresa y TIC listan diez valores de decisión y evalúan cada uno por su relativa importancia (positivo) o riesgo (negativo).<sup>15</sup>

Es una metodología cualitativa que se ayuda de medidas cuantitativas para considerar el valor de la gente y los procesos. Es un método en el que no es fácil calcular el ROI.

**Applied information economic (AIE):** Desarrollado por Douglas Hubbard, combina un enfoque cuantitativo y estadístico retorno-riesgo. Hubbard utiliza teoría de opciones, teoría portfolio moderna, medidas tradicionales NPV, ROI e IRR y estadísticas actuariales para generar una curva de riesgo y retorno<sup>16</sup>.

AIE es un método probabilístico que utiliza diferentes modelos estadísticos y matemáticos para calcular el riesgo de inversión en un rango de probabilidades.

Es un método a tener en cuenta en inversiones en tecnologías de la información en los que son muy comunes los intangibles, sus procesos ayudarán a cuantificar beneficios, costes y riesgos de medición compleja. Teniendo en cuenta que se adapta a inversiones TIC donde es muy común los intangibles, es un método que puede ser válido para el cálculo de ROI en inversiones en social media.

---

<sup>15</sup> Fuente: Revista instituto tecnológico de informática, actualidad TIC, ROI

<sup>16</sup> Fuente: Revista instituto tecnológico de informática, actualidad TIC, ROI

### 7.3.2. - Implementación del Total Economic Impact (TEI)

Se va a tratar de localizar los parámetros que afectan a la decisión de inversión en la implantación de una plataforma de social media siguiendo la estructura de TEI de Forrester<sup>17</sup>. Estos parámetros son los beneficios, costes, flexibilidad y riesgo.

Los beneficios como ya se ha explicado anteriormente van ligados a la productividad, gestión del conocimiento, capital humano y procesos internos.

Los costes asociados son los siguientes:

- Licencias de software.
- Administrativos.
- Asociados a la implementación.
- Asociados a la publicitación de la plataforma social media.
- Formación.
- Desarrollo de la plataforma.

El nivel de repercusión que tengan los beneficios y los costes varía en cada empresa. Esto es debido a que las empresas parten de diferentes escenarios de implantación de herramientas sociales. Por lo tanto los resultados pueden variar de organizaciones que ya habían implantado herramientas sociales como puede ser de colaboración en comparación con otras que no han desarrollado ni siquiera una incipiente cultura social.

Esto repercutirá sin ninguna duda en un principio en el nivel implantación y en la participación de los profesionales.

Siguiendo la metodología de Forrester se toma un enfoque de varios pasos para evaluar el impacto que la plataforma social media puede tener en una organización (Véase figura 5)

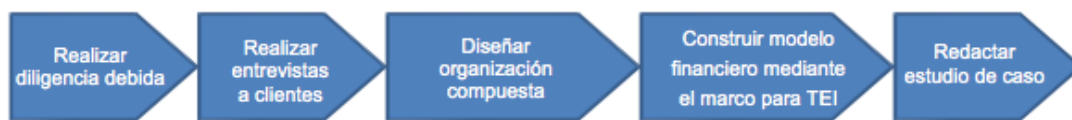
- Reunir datos relativos a la plataforma social media.

---

<sup>17</sup> Michelle S. Bishop, S. C. *The Total Economic Impact*.

- Obtener información de esta plataforma social media para conseguir datos con respecto a costos, beneficios y riesgos.
- Se diseña una organización basada en características de las organizaciones estudiadas (ver datos de análisis).
- Se construye un modelo financiero que refleje en los datos obtenidos mediante la metodología para TEI. El modelo financiero estará compuesto por datos de costes y beneficios obtenidos a partir de los datos del modelo de empresa.

#### Ilustración 15: Metodología Forrester



Fuente: Forrester Research, Inc.

Siguiendo la estructura de TEI de Forrester se van a emplear cuatro elementos para el modelado de la plataforma social media.

- Costes.
- Beneficios para toda la organización.
- Flexibilidad.
- Riesgo.

#### 7.3.2.1. – Análisis de un modelo de empresa

Se va a realizar el estudio de un modelo de empresa que representa a una gran empresa de las TIC en España. Los datos para el estudio son estimativos debido a que la intención del estudio no es saber estos valores reales sino el estudio teórico-práctico del método y su aplicación.

##### 7.3.2.1.1. - Costes

Se va a definir los costes asociados a la implantación que se han definido anteriormente.

## **1- Licencias software**

Es el coste mensual o anual por licencia para los profesionales. Pueden existir diferentes tipos de licencia que se adaptan al perfil del profesional.

Dentro de este coste se incluyen servicios que dan valor a la licencia, como diferentes App, soporte al cliente, desarrollo de nuevos servicios, herramientas de seguridad y administración de los datos en propiedad.

## **2- Costes administrativos**

La empresa debe asignar recursos a tiempo completo o parcial para la gestión de la plataforma social media. Realizarán tareas de enlace con el fabricante software, la gestión de la plataforma, asesoramiento a los profesionales que usan las mismas y otras tareas administrativas.

También ha de asignarse recursos en las tareas de supervisión siendo importante estudiar el uso de la plataforma: desde el uso que le están dando los profesionales y si se adapta a la idea preconcebida como asimismo el crecimiento y si se está cumpliendo con la política de la empresa y con las leyes ordinarias.

## **3- Costes asociados a la Implementación**

Estos costes están representados por los costes laborales que se han asignado a la implementación de la plataforma. Estos recursos pueden proceder de un departamento (Ej. Departamento Técnico) que sería el encargado de esta labor o de un grupo multidisciplinar que puede estar formado por recursos de distintos departamentos (RRHH, Marketing, asesoría legal, TIC).

## **4- Asociados a la publicidad de la plataforma social media**

También hay que tener en cuenta los costes de publicidad de la plataforma dentro de la empresa. Una acertada estrategia de publicidad debería acortar el periodo de implantación. En un principio puede ser considerado un coste pero hay que tener en cuenta que un periodo de implantación más reducido puede ahorrar costes laborales.

## 5- Costes asociados a la de formación

Los costes de formación deben tenerse en consideración dentro del capítulo de gastos.

Una forma de adelgazar este coste es hacer uso de otras herramientas del social media como los Webinars donde se aprende desde el puesto de trabajo y colaborando con el resto de los profesionales que están siguiendo el seminario desde la plataforma Webinars. Permite llegar a todos los profesionales y un amplio abanico de horarios en los que ofrecer el seminario de aprendizaje.

Es necesario definir una serie de recursos para implementar los diferentes cursos de formación que se irán impartiendo con el desarrollo de la plataforma.

También se tomará como un coste el tiempo utilizado para familiarizarse con la herramienta y realizar un entrenamiento.

## 6- Desarrollo de la plataforma

La plataforma se tiene que adaptar a los requerimientos actuales de la organización y los requerimientos futuros. Por lo tanto se han programar unos costes en recursos para el desarrollo continuo de la plataforma.

### Estudio de costes:

Se va a definir una tabla con los costes totales. Estos valores se han tomado en el supuesto de una empresa con 5000 usuarios de la plataforma social media y coste de la licencia software según mercado en el 2014. Los costes laborales y el número de recursos son una estimación, debido que la intención del estudio como se ha dicho anteriormente no es saber estos valores reales sino el estudio teórico del método y su aplicación.

### Licencias de software:

Valor de una licencia es de 4,99 € al mes.

Número de licencias: 5000.

Coste anual:  $4,99 \times 12 \times 5000 = 299.400$  €.

### **Costes administrativos:**

Dos recursos para gestión. Un recurso estará asignado al 100% y el otro 20%.

Coste asociado: 36.000 €.

Cuatro Recursos para supervisión, estos recursos utilizaran el 10% de su tiempo para la plataforma.

Coste asociado: 20.00 €.

Coste total: 56.000 €.

### **Asociados a la implementación:**

Dos recursos de departamento técnico: 60 % de su tiempo.

Un recurso de RRHH: 20 % de su tiempo.

Un recurso del aseria legal: 20% de su tiempo.

Coste asociado: 80.00 €.

### **Asociados a la publicación de la plataforma social media:**

Dos recursos: 15% de su tiempo.

Gatos de medios para la publicación: 5000 €.

Gasto asociado: 15.000 €.

### **Coste de Formación:**

Dos recursos: 20% de su tiempo.

Tiempo de entrenamiento por profesional: 2 horas.

Coste asociado: 120.000 €.

### **Desarrollo de la plataforma:**

Un recurso: 15% de su tiempo.

Coste asociado: 5000 €.



Tabla 14: Coste total sin riesgos

Coste	Inicial	1º año	2º año	TOTAL
Licencias Software	299.400 €	299.400 €	299.400 €	898.200 €
Costes Administrativos		56.000 €	56.000 €	112.000 €
Costes de Implementación	80.000 €			80.000 €
Costes de Publicitación	15.000 €			15.000 €
Costes de Formación	120.000 €			120.000 €
Costes de Desarrollo		5.000 €	5.000 €	10.000 €
Total	514.400 €	360.400 €	360.400 €	1.235.200 €

Fuente: Elaboración propia a partir de The Total Economic Impact by Forrester

#### **7.3.2.1.2. - Beneficios**

En apartados anteriores se han identificado los beneficios cuantificados de la implementación del social media.

##### **1- Mejora de la productividad**

Debido a una mejora en las comunicaciones y en la colaboración se evita la generación de información duplicada y la reducción en el tiempo de acceso a la documentación. Se evita el uso a veces innecesario del correo electrónico y los costes asociados a la gestión de buzón de correo y en responder y enviar correos.

Se reducen las reuniones presenciales que en muchas ocasiones conllevan un desplazamiento fuera de la oficina y la consecuente pérdida de tiempo.

##### **2- Mejora en la gestión de conocimiento**

Permite un mejor acceso e intercambio de información, mejora la toma de decisiones y se aprovecha el conocimiento colectivo.

##### **3- Mejoras en procesos internos**

Optimiza el diseño al involucrar al cliente. Facilita compartir con otros departamentos los conocimientos generados.

##### **4- Mejoras en capital humano**

Mejora la participación, la satisfacción, implicación y motivación del profesional y permite la una adaptación más rápida para los nuevos profesionales.

##### **Estudio de los beneficios por la mejora de la productividad**

Se va a definir en la tabla 15 la reducción de costes de duplicación de trabajos. Estos valores se han tomado en el supuesto de un grupo 15 personas que trabajan un mes al 100% de su jornada laboral. Este grupo de 15 personas trabajan en paralelo con otros 5 grupos con los que comparte conocimiento y comunicaciones con la plataforma social media. Los costes laborales y el número de recursos son una estimación.

### El coste laboral:

Quince personas que trabajan un mes al 100%.

Coste hora:  $45000 \text{ €} / 2016 (\text{horas laborables } 2014) = 22,32 \text{ €}$ .

Tabla 15: Reducción de coste por trabajo duplicado

Medida	Cálculo	Total
Número de personas(A1)		15
Horas dedicadas(A2)		160
Salario por persona(A3)	45.000 €/2,016 horas	22,32 €
Número de grupos que no duplican este trabajo(A4)		5
Reducción de costes por no duplicar trabajo	$A1 * A2 * A3 * A4$	267.840 €

Fuente: Elaboración propia a partir de The Total Economic Impact by Forrester

Como se puede observar en la tabla 15 el resultado de esta colaboración permite ahorrar 267.840 € por la no duplicación de trabajos.

El uso de la plataforma social media mejora en los profesionales los indicadores de liderazgo, actividad y conocimiento que permitirá evitar el duplicado de trabajo con el problema de infrautilización de recursos que conlleva.

## Estudio de los beneficios por la mejora de procesos internos

Permite la mejora del diseño de proyectos, la prestación de servicios más la posibilidad de compartir con otros grupos de trabajo o departamentos los conocimientos generados en el diseño de proyectos y servicios.

La optimización del diseño y de los servicios gracias a la implicación del cliente, ya sea interno o externo.

El perfeccionamiento de los procesos internos por las mejoras que aporta el social media permitirá obtener beneficios tangibles debido al ahorro de costes.

En la tabla 16 refleja el ahorro de costes en la gestión de actualización de un formulario de pruebas de la instalación de un equipo de telecomunicación: se cuenta con un proceso de 10 etapas que implican el acceso y manejo de tres bases de datos diferentes. Este proceso suponía para el profesional una carga de trabajo alta debido a que tenía que procesar información de tres sistemas diferentes. La empresa quiere acortar el proceso en 5 pasos lo que reduce el tiempo de procesamiento en un 50% (10 min).

### El coste laboral:

Número de profesionales: 30.

Coste hora:  $30.000 \text{ €} / 2016 (\text{horas laborables BOE 2014}) = 14,88 \text{ €}$ .

252 día laborales (BOE 2014).

Como se puede observar en la tabla 16 la mejora en el procesos ahorra tiempo al profesional, los 10 minutos ahorrados al día por 30 empleados con un coste laboral de 30.000 € por año se traduce en un ahorro anual de 18.741 €.

Tabla 16: Reducción de costes por mejora en los procesos

Medida	Cálculo	Total
Número de horas ahorradas (A1)	10 min/60 min	0.1666
Número acciones por año(A2)		252
Número de profesionales afectados(A3)		30
Costo por hora por profesional(A4)	30.000 €/2.016 horas	14,88 €
Reducción de costos de reorganización del proceso de		18.741 €

Fuente: Elaboración propia a partir de The Total Economic Impact by Forrester

Con la mejora en indicadores como liderazgo, participación y gestión del conocimiento harán más fiables el diseño de procesos.

Como consecuencia de la mejora de estos tres indicadores habrá una optimización constante por el intercambio de ideas en tiempo real y la compartición y acceso a recursos.

## Estudio de los beneficios por la mejora en la gestión de conocimiento

La compañía a través de la colaboración y la gestión del conocimiento que proporciona la plataforma social media, puede reducir costes en los diferentes proyectos que se ejecutan en los departamentos. Anteriormente se ha estudiado el ahorro en la reducción de costes por la duplicación de trabajo, la mejora de los procesos y el ahorro de tiempo por la pronta finalización del proyecto. Ahora se va estudiar el ahorro que conlleva la gestión del conocimiento: se estima un ahorro de 100.000 € por cada proyecto, la empresa cuenta con 6 proyectos el primer año que se implanta la plataforma y de 10 en el segundo año.

Tabla 17: Ahorro de costes por la mejora en la gestión del conocimiento

Medida	Cálculo	1º Año	2º Año	Total
Promedio de ahorros de costes por proyecto(A1)		100.000 €		
Número de proyectos por año(A2)		6	10	
Ahorro de costes del proyecto debido a la mejora de la colaboración y gestión del conocimiento	$A1 \times A2$	600.000 €	1.000.000 €	1.600.000 €

Fuente: Elaboración propia a partir de The Total Economic Impact by Forrester

Como se puede observar en la tabla 17 el ahorro total en dos años en costes de proyectos es de 1.600.000 €.

Ha mejorado el intercambio de conocimientos, es decir, se ha producido una mejora en los protocolos y en el uso de la plataforma, que ha conllevado a un más eficiente

proceso de aprendizaje y de acceso a la información. No se pierde tiempo por ejemplo buscando a la persona adecuada para pedirle información, ahora se puede preguntar en la plataforma y obtener de forma rápida la información.

Se ha afianzado la distribución de los conocimientos en el diseño de proyectos y servicios con el resto de departamentos y la coordinación de trabajo con compañeros en otras zonas horarias.

Por la tanto se reduce tiempo de búsqueda, se ahorra tiempo en reuniones, en comunicación a través de correo electrónico, en procesos de aprendizaje y en el uso de herramientas corporativas.

La mejora de una empresa en indicadores sociales como los que hemos expuesto, liderazgo, conocimiento, actividad y participación harán más fácil la toma de decisiones y por lo tanto la planificación y diseño de proyectos.

### **Estudio de los beneficios por la mejora en capital humano**

Con el social media se fomenta a los profesiones a tener un mayor compromiso. Se supone que los usuarios con un alto nivel de compromiso lo componen el 48,8% de la base total de profesionales. La empresa puede considerar que el 48,8 % de sus 5.000 profesionales tiene un alto nivel de compromiso con el uso de la plataforma. Se incluyen dentro del 48,8% a los usuarios que inician sesión con la plataforma por lo menos una vez al día. Se estima un ahorro de productividad para estos usuarios de 60 horas al año de promedio. Esto equivale a una mejora de productividad de 2,97% para los empleados con un nivel alto de compromiso. Para proporcionar además un cálculo más conservador del ahorro de productividad, se asume que sólo el 40% de este ahorro de tiempo se utiliza para volcarlo en trabajo productivo.

### **El coste laboral y productividad:**

Los usuarios con un alto nivel de compromiso lo compone el 48,8%(Dato obtenido en la encuesta de la parte práctica del proyecto).

Coste laboral anual: 30.000 €.

Se toman 2016(BOE 2014) horas laborales para el cálculo del porcentaje de productividad.

$$Productividad = \frac{60 \text{ horas} \times 100}{2016} = 2,97\%$$

Tabla 18: Mejora de la productividad por el alto compromiso de los profesionales

Medida	Cálculo	1ºAño	2ºAño	Total
Número de trabajadores(A1)		5000		
Porcentaje alto de compromiso trabajadores(A2)		48,88%		
Tasa anual por trabajador(A3)		30.000 €		
Porcentaje de Productividad(A4)	60/2.016 horas	2,97%		
Porcentaje ahorro en tiempo productivo(A5)		40%		
Mejora de la productividad por nivel alto de compromiso	A1*A2*A3*A4*A5	855.360 €	855.360 €	1.710.720 €

Fuente: Elaboración propia a partir de The Total Economic Impact by Forrester



La mejora de la productividad de los profesionales con alto compromiso es de 855.360€ por año.

Los usuarios con un nivel medio de compromiso lo componen el 43,90% de la base total de profesionales. Para la empresa por lo tanto el 43,90 % de sus 5.000 profesionales los puede considerar medianamente comprometidos. Se incluyen dentro del 43,90% a los usuarios que inician sesión con la plataforma una vez al día para consultas puntuales. Se estima un ahorro de productividad para estos usuarios de 20 horas al año de promedio. Esto equivale a una mejora de productividad de 0,99% para los empleados con un nivel medio de compromiso. Para proporcionar además un cálculo más conservador del ahorro de productividad, se asume que sólo el 40% de este ahorro de tiempo se utiliza para volcarlo en trabajo productivo.

#### **El coste laboral y productividad:**

Los usuarios con un medio nivel de compromiso lo compone el 43,90%(Dato obtenido en la encuesta de la parte práctica del proyecto).

Coste laboral anual: 30.000 €

Se toman 2016(BOE 2014) horas laborales para el cálculo del porcentaje de productividad.

$$Productividad = \frac{20 \text{ horas} \times 100}{2016} = 0,99\%$$

Como se puede observar en la tabla 19 la mejora de la productividad de los profesionales con nivel medio de compromiso es de 260.766 € por año.

Tabla 19: Mejora de la productividad por el compromiso medio de los profesionales

Medida	Cálculo	1º Año	2º Año	Total
Número de trabajadores(A1)		5000		
Porcentaje alto de compromiso trabajadores(A2)		43,90%		
Tasa anual por trabajador(A3)		30.000 €		
Porcentaje de Productividad(A4)	20/2.016 horas	0,99%		
Porcentaje ahorro productivo(A5)		40%		
Mejora de la productividad nivel medio de compromiso	$A1 \cdot A2 \cdot A3 \cdot A4 \cdot A5$	260.766 €	260.766 €	521.532 €

Fuente: Elaboración propia a partir de The Total Economic Impact by Forrester

Otro de los beneficios del uso del social media es lo útil que es a la hora de integrar nuevos profesionales a la cultura de la empresa. Los nuevos profesionales tienen acceso a los perfiles de los profesionales de la empresa y acceso directo a ellos. Saben en qué son expertos para realizar preguntas e ir formándose gracias a la interacción con ellos.

Por lo tanto se ahorraría tiempo de aprendizaje cuando el nuevo profesional entra en

un proyecto, debido a que ya no dependerían de herramientas internas en algunos de los casos complejas de utilizar y poco productivas.

La empresa sería vista también como un polo de atracción de profesionales cualificados que permitiría atraer a profesionales mejor formados. Esto también redundará en una más rápida adaptación.

Para calcular este beneficio vamos a suponer que la plantilla aumenta un 3 % y estos profesionales son formados con la plataforma social media. Teniendo en cuenta los 5000 profesiones que utilizan la plataforma se traduce en 150 nuevos profesionales.

La empresa estima que es capaz de reducir el coste en tiempos de formación debido a una más rápida adaptación en un 10% de promedio.

#### **Coste laboral y coste de hora de formación:**

Coste laboral  $30.000 \text{ €} / 2016 (\text{horas laborables BOE 2014}) = 14,88 \text{ €}$

Se supone 14,88€ como coste hora del tiempo de trabajo dedicado a formación.

Se estima 50 horas de formación al año, por lo tanto el coste del tiempo dedicado formación es de 744€, el 2,48% del coste laboral.

Tabla 20: Reducción de costes por la rápida adaptación de los nuevos empleados

Medida	Cálculo	1º Año	2º Año	Total
Número de profesionales(A1)		5000		
Nuevos profesionales(A2)		3%		
Coste laboral por profesional(A3)		30000		
Costo de la formación en porcentaje del salario(A4)		2,48%		
Ahorro estimado(A5)		10%		
Reducción por rápida adaptación del empleado	$A1 \cdot A2 \cdot A3 \cdot A4 \cdot A5$	11.160 €	11.160 €	22.320 €

Fuente: Elaboración propia a partir de The Total Economic Impact by Forrester

La empresa consigue un ahorro de 11.160 € cada año.

Con la mejora de los indicadores de liderazgo, participación, actividad y conocimiento se logrará que el profesional se sienta reconocido por la empresa y por el resto de compañeros. Hará que el profesional se sienta más implicado en su desempeño laboral y esto repercutirá en una mayor productividad y en la reducción del absentismo.

Resumen de los beneficios cuantificados en la inversión de la implantación de la plataforma social media. (Véase tabla 21)

Tabla 21: Beneficios cuantificados

Beneficio	inicio	1º año	2º año	Total
Ahorro de costes del proyecto, debido a la mejora de la colaboración y gestión del conocimiento		600.000 €	1.000.000 €	1.600.000 €
Mejora de la productividad por trabajador de alto compromiso		855.360 €	855.360 €	1.710.720 €
Mejora de la productividad por trabajador mediano compromiso		260.766 €	260.766 €	521.532 €
Ahorro mejor adaptación del profesional		11.160 €	11.160 €	22.320 €
<b>Total</b>		<b>1.727.286 €</b>	<b>2.127.286 €</b>	<b>3.854.572 €</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de The Total Economic Impact by Forrester

### Otros beneficios no cuantificados

Existen otros beneficios que por sí solos no son cuantificables pero que son parte

inherente de otros beneficios, por ejemplo el liderazgo, la comunicación vertical y la mejora en la coordinación con compañeros de otros países.

## Flexibilidad

Se puede definir la flexibilidad como la capacidad que tiene una inversión en generar posibilidades de inversión futura que redunden en beneficio de la empresa.

Es decir los profesionales pueden detectar usos adicionales para los que fue diseñada la plataforma y obtener nuevos usos o ampliaciones de éstas que redundarán en una mejora en los beneficios o la productividad.

En modo de ejemplo, se podría ampliar el uso de la plataforma social media para mejorar los procesos de control de calidad internos de la diferentes ISO que certifican a la empresa. Esta podría ser una ampliación que defina la flexibilidad de la plataforma.

## Riesgo

Forrester define dos tipos de riesgo: el riesgo de implantación y riesgo de impacto. El primero es el riesgo de que una inversión pueda desviarse de los requisitos originales o previstos, lo que resulta un coste más alto de lo previsto. El segundo se refiere al riesgo de que las necesidades tecnológicas o de negocio de empresa no sean satisfechas por la inversión en la plataforma social media, lo cual reduce los beneficios.

Los riesgos de implantación que afectan a los costos:

- Que el trabajo interno necesario para la implementación, capacitación y soporte pueda ser superior a las estimaciones iniciales.

Los riesgos de impacto que afectan los beneficios:

- La variación en el ahorro de costes con la mejora de la productividad.
- La variación en el ahorro de costes del proyecto como resultado de la utilización de la plataforma social media.

Tabla 22: Valores de riesgo

Coste	Inferior	Más probable	Superior	Media
Licencias Software	98%	100%	105%	101%
Costes Administrativos	98%	100%	105%	101%
Costes de Implementación	100%	100%	115%	105%
Costes de Publicitación	95%	100%	105%	100%
Costes de Formación	100%	100%	115%	105%
Costes de Desarrollo	98%	100%	120%	106%
Beneficio	Inferior	Más probable	Superior	Media
Ahorro de costes del proyecto, debido a la mejora de la colaboración y la gestión del conocimiento	30%	100%	100%	77%
Mejora de la productividad por trabajador de alto compromiso	80%	100%	100%	93%
Mejora de la productividad por trabajador mediano compromiso	85%	100%	100%	95%
Más rápido de incorporación empleado	75%	100%	103%	93%

Fuente: Elaboración propia a partir de The Total Economic Impact by Forrester

La tabla 22 muestra los valores utilizados para ajustar el riesgo y la incertidumbre en las estimaciones de costos y beneficios. El modelo TEI utiliza un método de distribución triangular para calcular los valores ajustados al riesgo. Para construir la distribución es necesario hacer una estimación de los valores con menor, mayor y los que tienen alta probabilidad. El valor ajustado es la media de la distribución de esos puntos. Estos riesgos se aplicarán según el grado de confianza de las estimaciones de los costes y beneficios.

### Resumen Financiero

Los resultados financieros calculados en base a los costes y beneficios van a permitir determinar el ROI, NPV. El NPV es valor presente neto, es una estimación simple de la ganancia o pérdida de un proyecto.

Para el cálculo del ROI se va a utilizar el valor presente neto. A continuación se define la fórmula para calcular el NVP<sup>18</sup>:

$$npvo = -I_o + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

### Dónde:

C<sub>t</sub> = Flujo de caja anual

I<sub>o</sub> = Inversión inicial

r = Tasa de descuento (Se supone 0,10)

t = Periodo de tiempo

---

<sup>18</sup> Lamb, k. *Calculo del NVP*.



En el cálculo de ROI se utilizan los siguientes datos<sup>19</sup>:

Coste (NPV)→ Inversión

Beneficio (NPV)→ Ingresos

Beneficio (NPV)- Coste (NPV)=Beneficio neto (NPV)

$$ROI = \frac{Beneficio(NPV) - Coste(NPV)}{Coste(NPV)} \times 100$$

En la tabla 23 se muestra el ROI y NPV sin tener en cuenta los riesgos estimados en la tabla 22.

Tabla 23: ROI y NPV sin riesgos

	Inicio	1º año	2º año	Total	NPV
<b>Costes</b>	514.400 €	360.400 €	360.400 €	1.235.200 €	1.139.887 €
<b>Beneficios</b>	0 €	1.727.286 €	2.127.286 €	3.854.572 €	3.328.347 €
<b>Beneficios netos</b>	514.400 €	1.366.886 €	1.766.886 €	2.619.372 €	2.188.459 €
<b>ROI</b>	192%				

Fuente: Elaboración propia a partir de The Total Economic Impact by Forrester

En la tabla 24 se muestra el ROI y NPV teniendo en cuenta el riesgo estimado. Estos datos se han calculado aplicando los valores de riesgo de la Tabla 22 a los datos de los costes y beneficios de las Tablas 14 y 21.

---

<sup>19</sup> Advantage, V. *Calculo del ROI*.

Tabla 24: ROI y NPV con riesgos

	inicio	1º año	2º año	Total	NPV
<b>Costes</b>	527.394 €	364.254 €	364.254 €	1.255.902 €	1.159.570 €
<b>Beneficios</b>	0 €	1.515.591 €	1.823.591 €	3.339.183 €	2.884.910 €
<b>Beneficios netos</b>	527.394 €	1.151.337 €	1.459.337 €	2.083.281 €	1.725.339 €
<b>ROI</b>	149%				

Fuente: Elaboración propia a partir de The Total Economic Impact by Forrester

Con este estudio tomando datos cercanos a la realidad se puede observar el potencial del social media para proporcionar un interesante retorno de la inversión a través de la reducción de costes en el proyecto, los beneficios de la productividad y la reducción de los costes de formación.

El buen dato del ROI ajustado al riesgo sería un factor a considerar para incentivar la inversión en social media.

#### Datos de análisis:

Se toma una empresa modelo que representa a una gran empresa española de las TIC.

Está formada por 17.000 empleados.

Es un operador de telecomunicaciones.

Tiene 5000 profesionales suscritos a la plataforma social media.

El crecimiento del uso de la plataforma es orgánico. No hay presión por parte de la dirección para promover el alta en la plataforma.

#### Apéndice:

Total Economic Impact es una metodología desarrollada por Forrester Research.

La metodología TEI ayuda a las empresas a demostrar, justificar y hacer realidad el valor tangible de las iniciativas de TI tanto en la alta dirección y otras partes interesadas clave del negocio. Esta metodología consta de cuatro componentes para evaluar el valor de la inversión: beneficios, costes, riesgos y flexibilidad.

**Tasa de descuento (r):** La tasa de interés utilizada en el análisis de flujo de caja para tener en cuenta el valor temporal del dinero.

**Valor actual (PV):** El valor actual o presente (descontado) de costos y beneficios estimaciones dadas a un tipo de interés (Tasa de descuento).

**Retorno de la inversión (ROI):** Una medida de la rentabilidad esperada de un proyecto en términos porcentuales. Retorno de la inversión se calcula dividiendo los beneficios netos (beneficios menos costos) por los costos.

**Flujo de caja anual (Ct):** El flujo de caja (Cash Flow, en inglés) se caracteriza por dar cuenta de lo que efectivamente ingresa y egresa del negocio, como los ingresos por ventas o el pago de cuentas (egresos). En el Flujo de Caja no se utilizan términos como “ganancias” o “pérdidas”, dado que no se relaciona con el Estado de Resultados. Sin embargo, la importancia del Flujo de Caja es que nos permite conocer en forma rápida la liquidez de la empresa, entregándonos una información clave que nos ayuda a tomar decisiones tales como.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> El Flujo de Caja y su importancia en la toma de decisiones



# 8

**Parte Práctica: Análisis de la implantación del social media en las grandes corporaciones del sector de las TIC**

## **8.1.- Introducción**

Las grandes corporaciones de las TIC se encuentran inmersas en procesos de cambios de su modelo social corporativo para poder adaptarse a un entorno cada vez más dinámico y en constante cambio.

En este informe se analizan los indicadores clave que determinan la penetración y los beneficios del Social Media en el ámbito corporativo y la incorporación de éste como una nueva variable de análisis.

Se desarrollarán los indicadores tales como la eficiencia y la productividad relacionados directamente con los beneficios en la aplicación del social media. También se analizarán los indicadores que determinan el nivel de penetración del social media en la empresa.

Los indicadores de penetración nos darán una idea de la transformación que están sufriendo las empresas en distintas áreas: comunicación, formación, acceso a la información y gestión de conocimiento.

## **8.2.- Resumen del análisis**

En la actualidad la implantación del social media en las grandes corporaciones de las TIC españolas es una realidad y en el futuro será además una exigencia para ser una empresa atractiva para los nuevos perfiles de profesionales.

Se analizará la relación directa del social media con la mejora de la productividad, la eficiencia y la cuenta de resultados así como los distintos indicadores del desarrollo del social media en la empresa.

El nivel de desarrollo del social media en la empresa y su aplicación en los diferentes departamentos se relacionará con la mejora de la productividad. Se demostrará que un mayor desarrollo del social media en los departamentos redundará en una mayor eficiencia y que no todos los departamentos tienen una percepción igual del social media.

Se estudiará las diferentes plataformas que ofrece el social media y su aplicación en la mejora en la comunicación, gestión del conocimiento y formación.

Por último se analizará el desarrollo de la implantación de una red social corporativa en una gran corporación de las telecomunicaciones.

# 8.3

**Social media eficiencia,  
productividad y cuenta de  
resultados**



### 8.3.1.- Eficiencia y productividad en las empresas

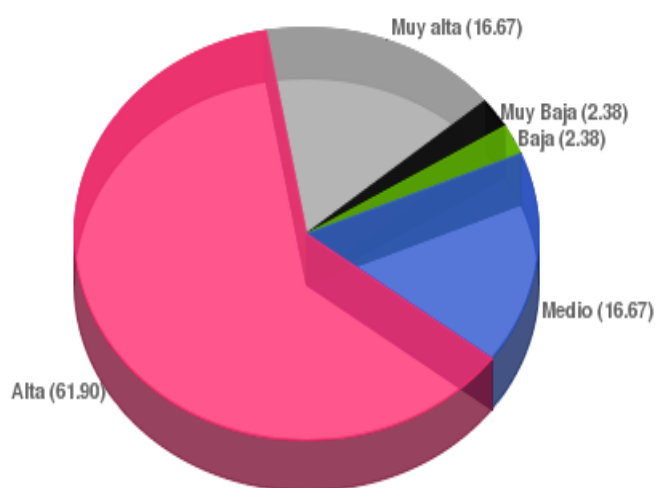
Entre los principales indicadores se encuentran la eficiencia y la productividad que son unos de los objetivos de mejora en la implantación del social media.

Si se observa el gráfico 2 la influencia del social media en la mejora de la productividad y la eficiencia es alta para el 61,90% y muy alta para el 16,67% de los encuestados. Refleja que el uso de estas plataformas da la percepción de una mejora en estos indicadores.

Por el contrario el 2,38% de los encuestados opina que la influencia es baja o muy baja. Véase gráfico 2.

Gráfico 2: Influencia del social media: productividad y eficiencia

**¿Qué influencia tiene el Social Media como instrumento para mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa?**



Fuente: elaboración propia

El social media aporta diferentes plataformas para la comunicación y para la gestión de conocimiento que pueden reducir los costes en diferentes áreas:

Reducción en la creación de información corporativa ya existen. Se evitará que el profesional genere información y conocimiento duplicado y así habrá una mejora de la productividad.

Reducción de los costes de gestión del correo electrónico hayan sido generados por envío o respuesta y la gestión del buzón.

La mejora en la gestión de esfuerzos evitará que el profesional repita el trabajo que han realizado otros compañeros. Se reduce el tiempo que se pierde haciendo trabajo por duplicado.

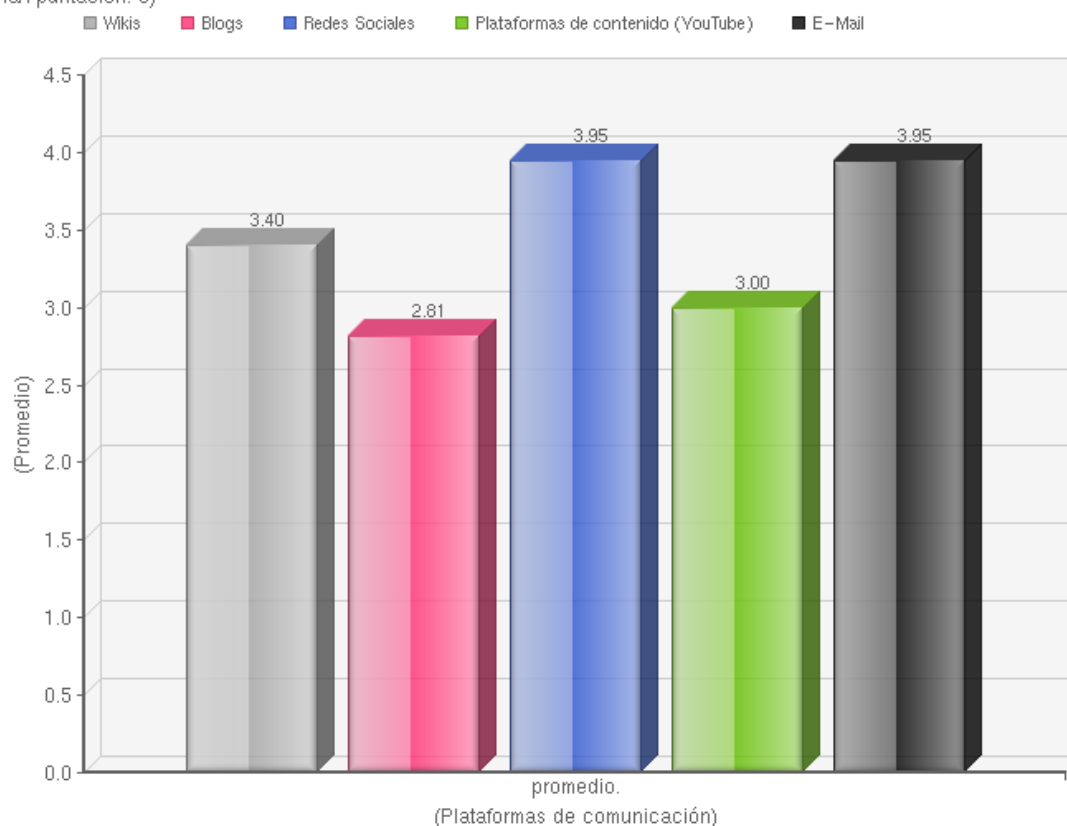
En el gráfico 3 se observa que plataformas como las redes sociales que son útiles para la comunicación y gestión del conocimiento tiene una alta valoración para la mejora de la productividad. Las redes sociales pueden ser un sustituto a medio plazo del E-mail y de los repositorios distribuidos de conocimiento, pero actualmente el Email sigue teniendo muchos adeptos como se puede observar en el siguiente gráfico.

Wikis, blogs, Webinars y plataformas de contenido como YouTube serán plataformas de comunicación del conocimiento complementarias a las redes sociales corporativas. Se las podrá considerar plataformas sociales especializadas en gestión del conocimiento.

Gráfico 3: Plataformas de comunicación: productividad y eficiencia

### Plataformas de comunicación que aportan más valor a la eficiencia y productividad

(Máx puntuación: 5)



Fuente: elaboración propia

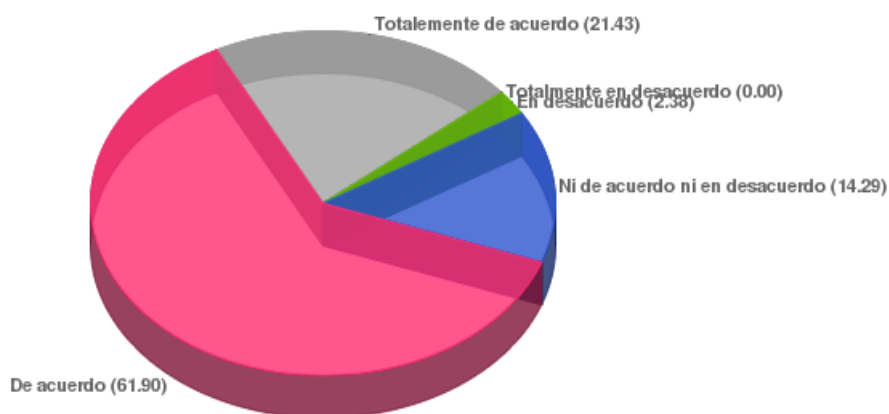
### 8.3.2.- Impacto en la cuenta de resultados de las empresas.

Es importante saber la influencia del social media en la cuenta de resultados de una empresa y poder medir por lo tanto el impacto del Social Media en los beneficios o en las pérdidas de la empresa en un ejercicio.

De los datos que hemos obtenido cabe destacar que el 83,33% de los encuestados cree que el social Media tiene un impacto alto en la cuenta de resultados. Véase gráfico 4.

Gráfico 4: Social media y cuenta de resultados

¿Impacta el Social Media en la cuenta de resultado de las empresas?

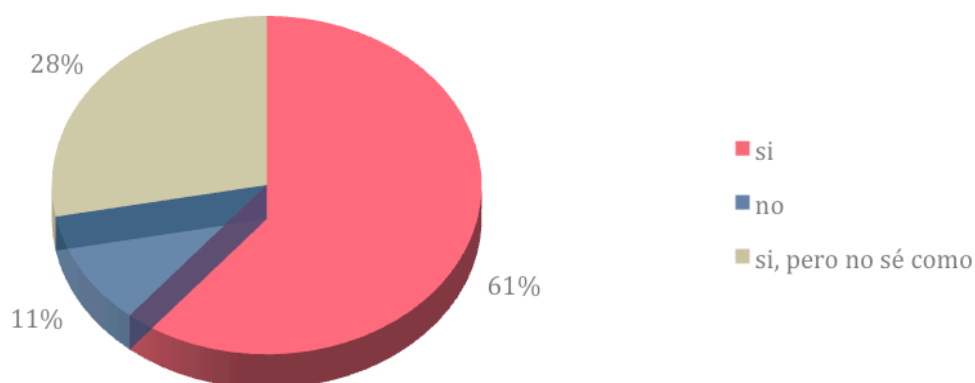


Fuente: elaboración propia

Se ha obtenido de la plataforma RConversa de un debate sobre el social media y la empresa la siguiente pregunta que hace relación a lo estudiado en este punto. Véase gráfico 5

Gráfico 5: Redes sociales y cuenta de resultados

¿Impactan las redes sociales en la cuenta de resultados de las empresas?



Fuente: Elaboración propia partir de plataforma RConversa

De los datos del gráfico 5 cabe destacar que el 89% de los encuestados cree las redes sociales son una de las plataformas social Media que tienen un alto impacto en la cuenta de resultado. Estos datos son muy parecidos a los obtenidos en la encuesta (83,3%). Véase datos gráfico 4.

### 8.3.3.- Comparación estadística de la relación de dependencia entre la productividad y la mejora de la cuenta de resultados.

En este apartado se trata de identificar la relación de dependencia entre la mejora de la productividad asociada al fenómeno social media y la influencia en el impacto de la cuenta de resultados.

Como consecuencia se obtiene un “Chi-cuadrado” ( $<0,05$ ). Teniendo en cuenta que se ha calculado “Chi-cuadrado” para un nivel de confianza del 95% (5% de nivel de significación) como resultado existe una relación de dependencia. Por lo tanto se puede sacar la conclusión que para la muestra de la encuesta hay una correlación positiva entre Social Media-Productividad-Cuenta de resultados como se puede observar en la tabla 25.

Tabla 25: Test Chi cuadrado

	Valor	Grados de libertad (gl)	Sig. asintótica (Bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	38,476 <sup>a</sup>	12	,000
<b>Razón de verosimilitud</b>	32,184	12	,001
<b>Asociación lineal por lineal</b>	12,018	1	,001
<b>Nº de casos válidos</b>	42		

Fuente: elaboración propia

La tabla 26 permite evaluar el grado de asociación entre la productividad y la influencia en el impacto de la cuenta de resultados. Valores cercanos a uno dan un alto grado de asociación y los cercanos a cero un grado bajo de asociación. Como se puede observar Phi tiene un valor de 0,957 por lo tanto destaca una fuerte asociación de entre Social Media-Productividad-Cuenta de resultados.

Tabla 26: Medidas simétricas

		Valor	Aprox. Sig.
<b>Nominal por Nominal</b>	<b>Phi</b>	,957	,000
	<b>V de Cramer</b>	,553	,000
	<b>Coefficiente de contingencia</b>	,691	,000
<b>Nº de casos válidos</b>		42	

Fuente: elaboración propia

En la tabla 27 se ve reflejada la dependencia entre los indicadores de productividad y mejora de la cuenta de resultados con el social media. Para el 73,8% de los encuestados existe una alta dependencia en la Influencia del social Media en la mejora de la productividad y en la cuenta de resultados, lo que refleja que el uso de estas plataformas da una percepción de mejora en estos indicadores.

La dependencia se puede observar claramente tanto si se observa los porcentajes totales (% del total) como en el residuo tipificado. Cabe recordar que cuando los residuos tipificados son mayores a 1,96 (95% nivel de confianza) son significativos e indican el tipo de relación (según el signo) que existe entre las categorías implicadas.

Tabla 27: Tabla de contingencia

¿Impacta el Social Media en la cuenta de resultado de las empresas?		¿Qué influencia tiene el Social Media como instrumento para mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa?					
		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	Total
Totalmente de acuerdo	Recuento	6	3	0	0	0	9
	% del total	14,3%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	21,4%
	Residuo corregido	4,5	-2,0	-1,5	-,5	-,5	
De acuerdo	Recuento	1	21	2	1	1	26
	% del total	2,4%	50,0%	4,8%	2,4%	2,4%	61,9%
	Residuo corregido	-2,8	3,2	-2,0	,8	,8	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	0	2	4	0	0	6
	% del total	0,0%	4,8%	9,5%	0,0%	0,0%	14,3%
	Residuo corregido	-1,2	-1,6	3,5	-,4	-,4	
	Recuento	0	0	1	0	0	1

<b>En desacuerdo</b>	<b>% del total</b>	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	2,4%
	<b>Residuo corregido</b>	-,5	-1,3	2,3	-,2	-,2	
	<b>Recuento</b>	7	26	7	1	1	42
<b>Total</b>	<b>% del total</b>	16,7%	61,9%	16,7%	2,4%	2,4%	100%

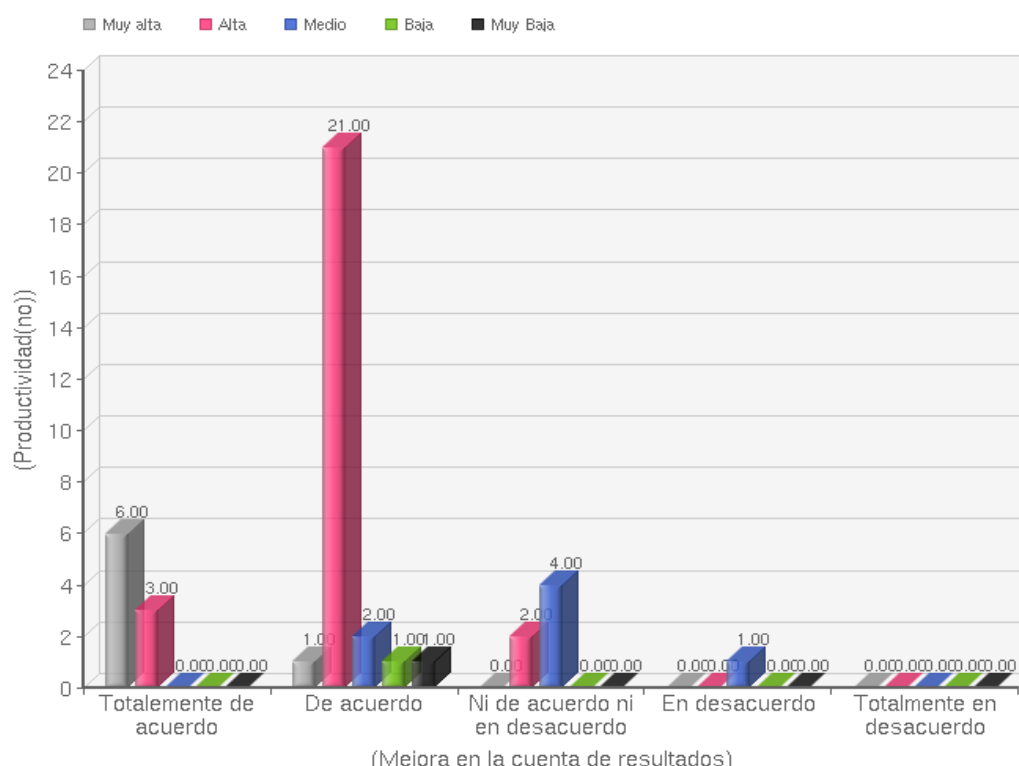
Fuente: elaboración propia

En el gráfico 6 también se puede observar un nivel alto de dependencia entre el Social Media-Productividad-Cuenta de resultados. El recuento de los encuestados refleja que es alta la dependencia de estos indicadores en relación con el Social Media.



## Gráfico 6: Social media: Productividad y cuenta de resultados

### Relación del Social Media en la productividad y la mejora en la cuenta de resultados



Fuente: elaboración propia

### 8.3.4.- El Social Media asociado a la percepción de mejora de la productividad en los distintos departamentos de la empresa

En este apartado se estudia la percepción que tienen los distintos departamentos de una empresa con la mejora que produce el Social Media en la productividad.

En una empresa existen departamentos con una cultura de trabajo más social que otros por ejemplo los departamentos de comunicación y RRHH tienen un pasado más social que otros más técnicos. En el estudio de la encuesta se puede observar como estos dos departamentos que tienen un perfil más social consideran de forma unánime que el Social Media tiene una relación alta con la productividad.

En departamentos como ingeniería, marketing y otros departamentos técnicos que están englobados en la encuesta como “Otro”, se puede observar una mayor disparidad de opiniones pero prevalece una percepción de relación media-alta.

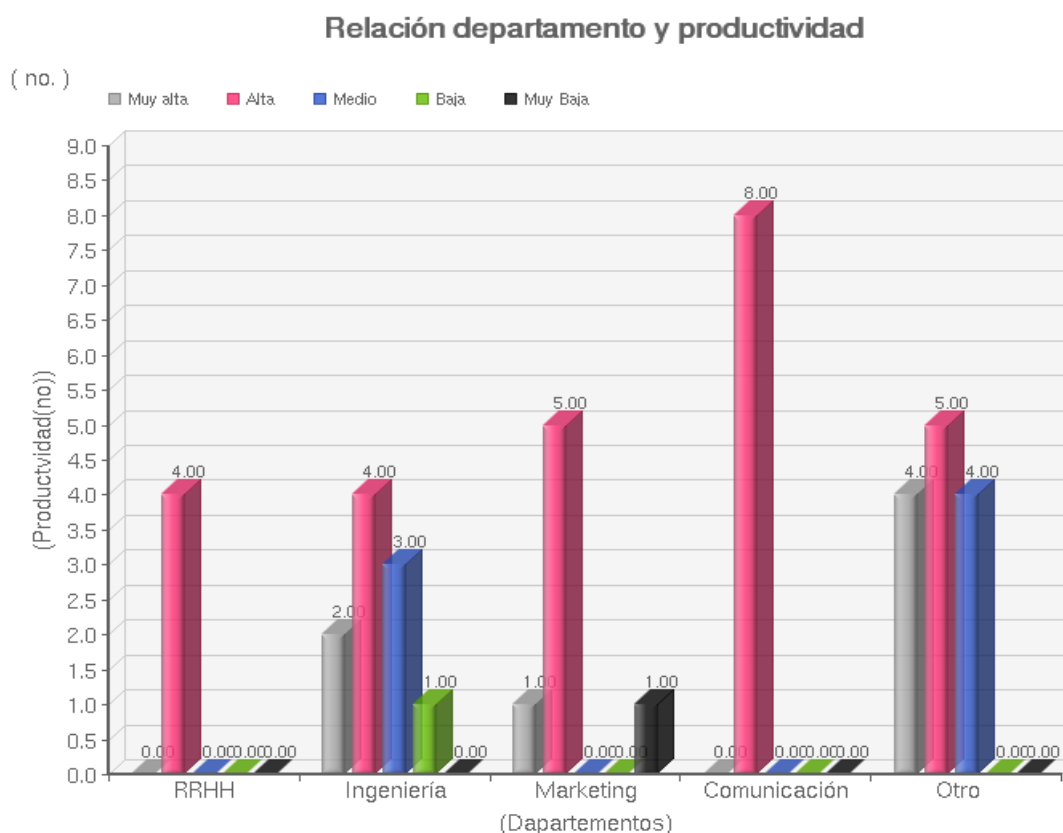
Estas conclusiones se pueden observar en la tabla 28 de contingencia y en el gráfico 7.

Tabla 28: Tabla de contingencia

¿A qué departamento pertenece en su empresa?		¿Qué influencia tiene el Social Media como instrumento para mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa?					
		Muy alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	Total
RRHH	Recuento	0	4	0	0	0	4
	% del total	0,0%	9,5%	0,0%	0,0%	0,0%	9,5%
Ingeniería	Recuento	2	4	3	1	0	10
	% del total	4,8%	9,5%	7,1%	2,4%	0,0%	23,8%
Marketing	Recuento	1	5	0	0	1	7
	% del total	2,4%	11,9%	0,0%	0,0%	2,4%	16,7%
Comunicación	Recuento	0	8	0	0	0	8
	% del total	0,0%	19,0%	0,0%	0,0%	0,0%	19,0%
Otro	Recuento	4	5	4	0	0	13
	% del total	9,5%	11,9%	9,5%	0,0%	0,0%	31,0%
Total	Recuento	7	26	7	1	1	42
	% del total	16,7%	61,9%	16,7%	2,4%	2,4%	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7: Relación departamento y productividad



Fuente: elaboración propia

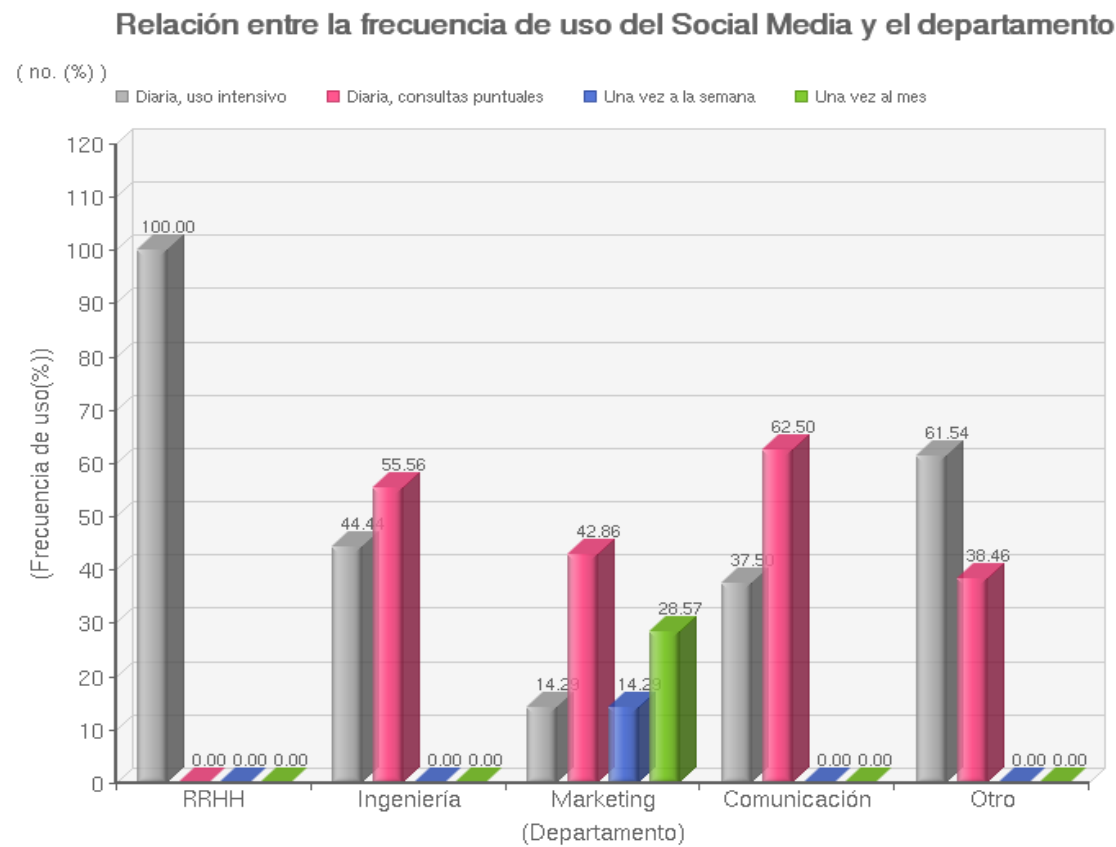
Otra de las relaciones de dependencias estudiadas es la frecuencia de uso del social media y la productividad como se podrá observar más adelante en el punto 3.5.2. En el gráfico 8 se representa la relación entre departamento y frecuencia de uso del Social Media para poder relacionarlo con la productividad.

Se observa cómo los encuestados del departamento de RRHH hacen un uso intensivo. Los de comunicación, ingeniería y otros departamentos técnicos hacen un uso intensivo o diario para consultas puntuales. El departamento de Marketing es el que tiene una mayor variedad de frecuencias de uso.

Por lo tanto se puede interpretar que los profesionales de RRHH tienen una percepción positiva del tiempo de uso del Social Media y la productividad, esta percepción es unánime. El departamento de comunicación también tiene una percepción positiva pero no hacen un uso tan intensivo. Los otros departamentos

tienen una valoración positiva de la relación entre la productividad y la intensidad de uso pero no es unánime.

Gráfico 8: Relación uso del social media y departamento



Fuente: elaboración propia

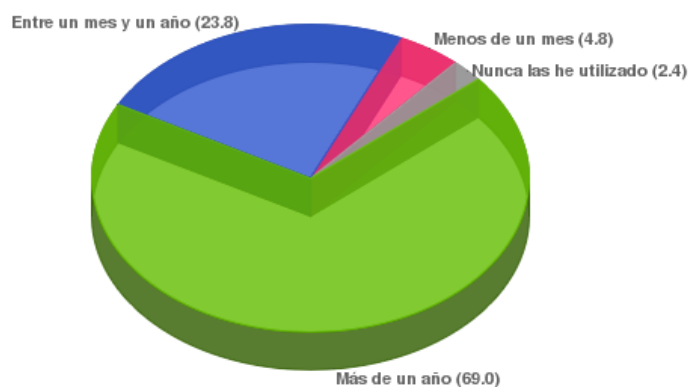
**8.3.5.- Penetración en el uso del Social Media en entornos corporativos y su relación con la mejora de la productividad.**

**8.3.5.1. - Penetración del Social Media en entornos corporativos**

Como se puede observar en el gráfico 9 el porcentaje de personas que usan el Social Media desde hace más de un año es del 69% y entre un mes y un año es del 23,81%. Estos datos indican un alto grado de penetración.

Gráfico 9: Tiempo de uso del social media

¿Cuánto tiempo lleva utilizando plataformas Social Media para la realización de su trabajo?

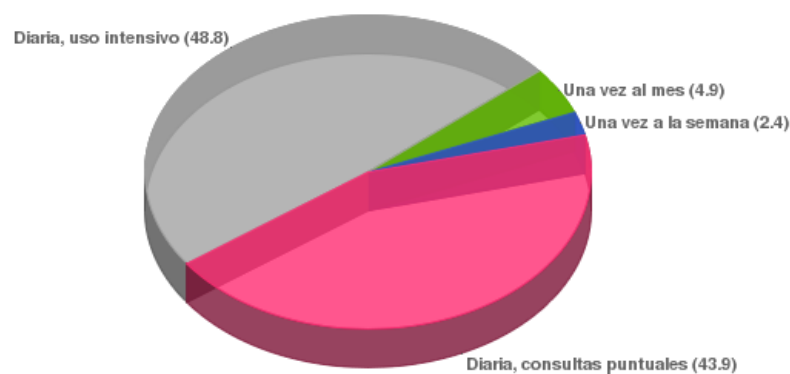


Fuente: elaboración propia

En cuanto a la frecuencia o intensidad de uso se observa que el 48,78% de los encuestados hacen un uso diario intensivo y el 43,90% lo usan de forma diaria o esporádica como se puede ver en el gráfico 10.

Gráfico 10: Frecuencia de uso del social media

¿Con qué frecuencia utiliza estas plataformas corporativas en su trabajo?



Fuente: elaboración propia

### 8.3.5.2.- Penetración del Social Media y la relación con la mejora de la productividad.

En este caso se trata de relacionar la frecuencia de uso de las redes sociales con la percepción de mejora de la productividad.

Como resultado en la tabla 30 se obtiene un “Chi-cuadrado” ( $<0,05$ ). Teniendo en cuenta que se ha calculado “Chi-cuadrado” para un nivel de confianza del 95% (5% de nivel de significación) existe una relación de dependencia. Por lo tanto se puede destacar que para la muestra de la encuesta hay dependencia entre intensidad de uso del social media y productividad.

Tabla 29: Tabla de contingencia

¿Con qué frecuencia utiliza estas plataformas corporativas en su trabajo?		¿Qué influencia tiene el Social Media como instrumento para mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa?					
		Muy Alta	Alta	Medio	Baja	Muy Baja	Total
<b>Diaria, uso intensive</b>	Recuento	4	13	2	1	0	20
	% del total	9,8%	31,7%	4,9%	2,4%	0,0%	48,8%
<b>Diaria, consultas puntuales</b>	Recuento	2	12	4	0	0	18
	% del total	4,9%	29,3%	9,8%	0,0%	0,0%	43,9%
<b>Una vez a la semana</b>	Recuento	1	0	0	0	0	1
	% del total	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%
<b>Una vez al mes</b>	Recuento	0	1	0	0	1	2
	% del total	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	2,4%	4,9%
<b>Total</b>	Recuento	7	26	6	1	1	41
	% del total	17,1%	63,4%	14,6%	2,4%	2,4%	100,0%

Fuente: elaboración propia

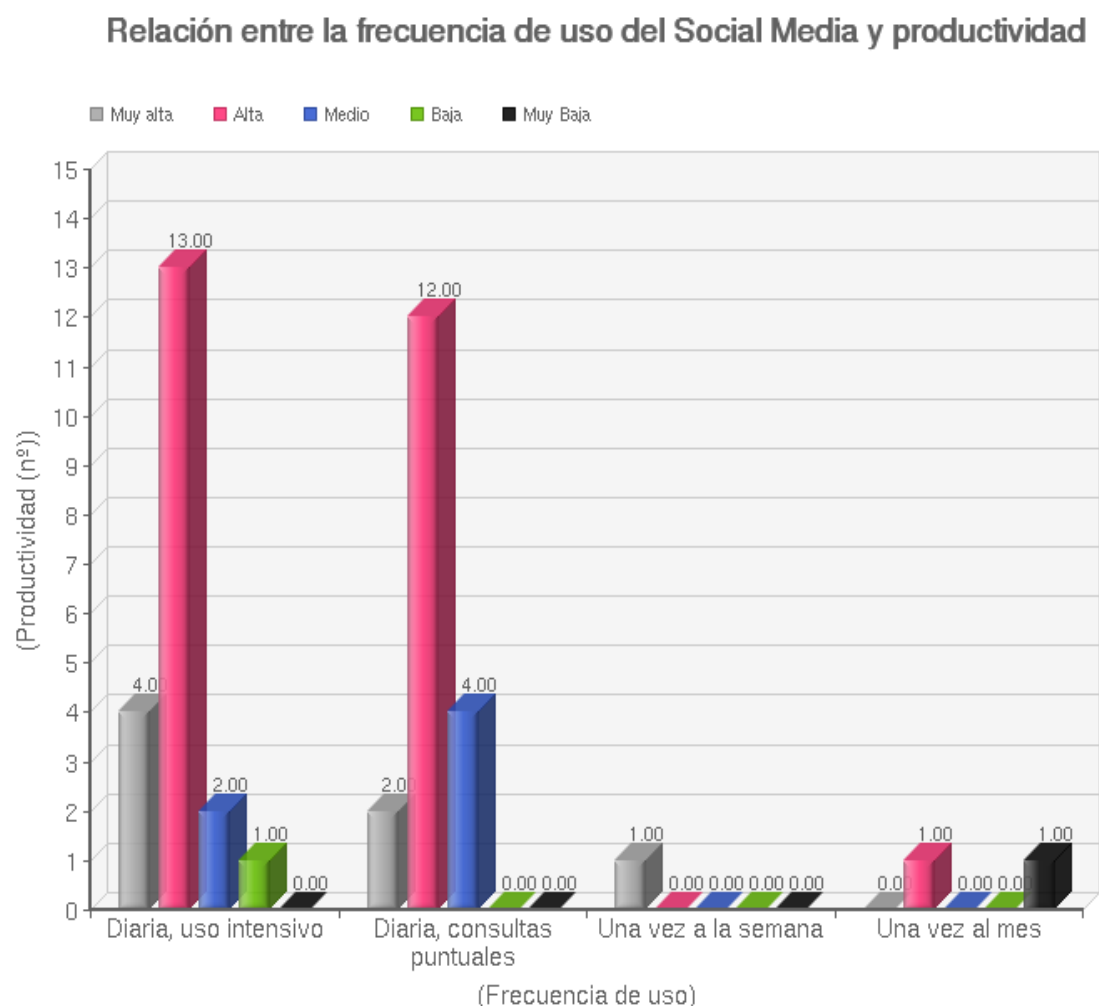
Se observa que las personas que hacen un uso diario e intensivo del social media lo relacionan con una mayor productividad en su trabajo. Véase gráfico 11, tabla 29 y 30.

Tabla 30: Test Chi cuadrado

	Valor	Grados de libertad (gl)	Sig. asintótica (Bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	27,56 <sup>a</sup>	12	,006
<b>Razón de verosimilitud</b>	13,75	12	,317
<b>Asociación lineal por lineal</b>	2,78	1	,096
<b>Nº de casos válidos</b>	41		

Fuente: elaboración propia

Gráfico 11: Frecuencia de uso del social media y productividad



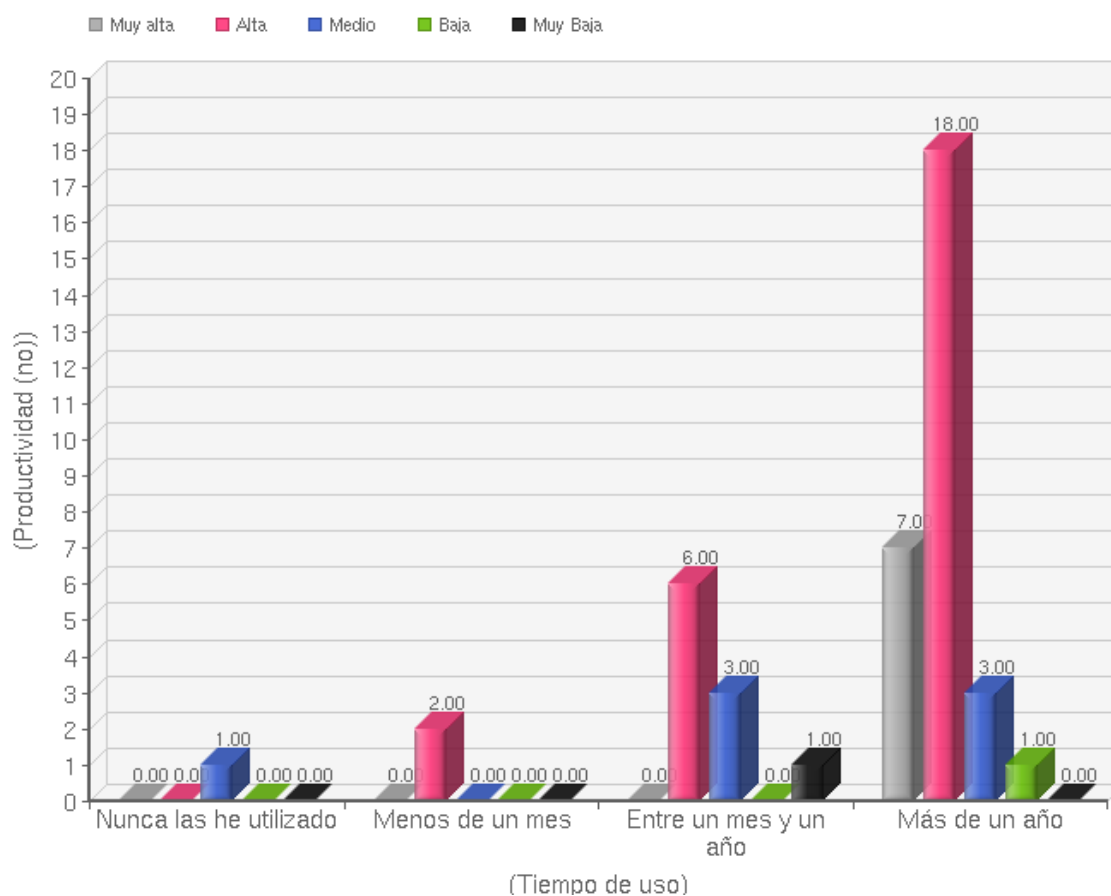
Fuente: elaboración propia

Otro de los indicadores a tener en cuenta en el uso del social media, además de la frecuencia de uso, es el tiempo que se lleva utilizando. En la gráfico 12 se puede observar que cuanto más tiempo se aplica en el entorno de trabajo, mayor es la percepción de productividad.



Gráfico 12: Tiempo de uso del social media y productividad

### Relación entre el tiempo de uso del Social Media y productividad



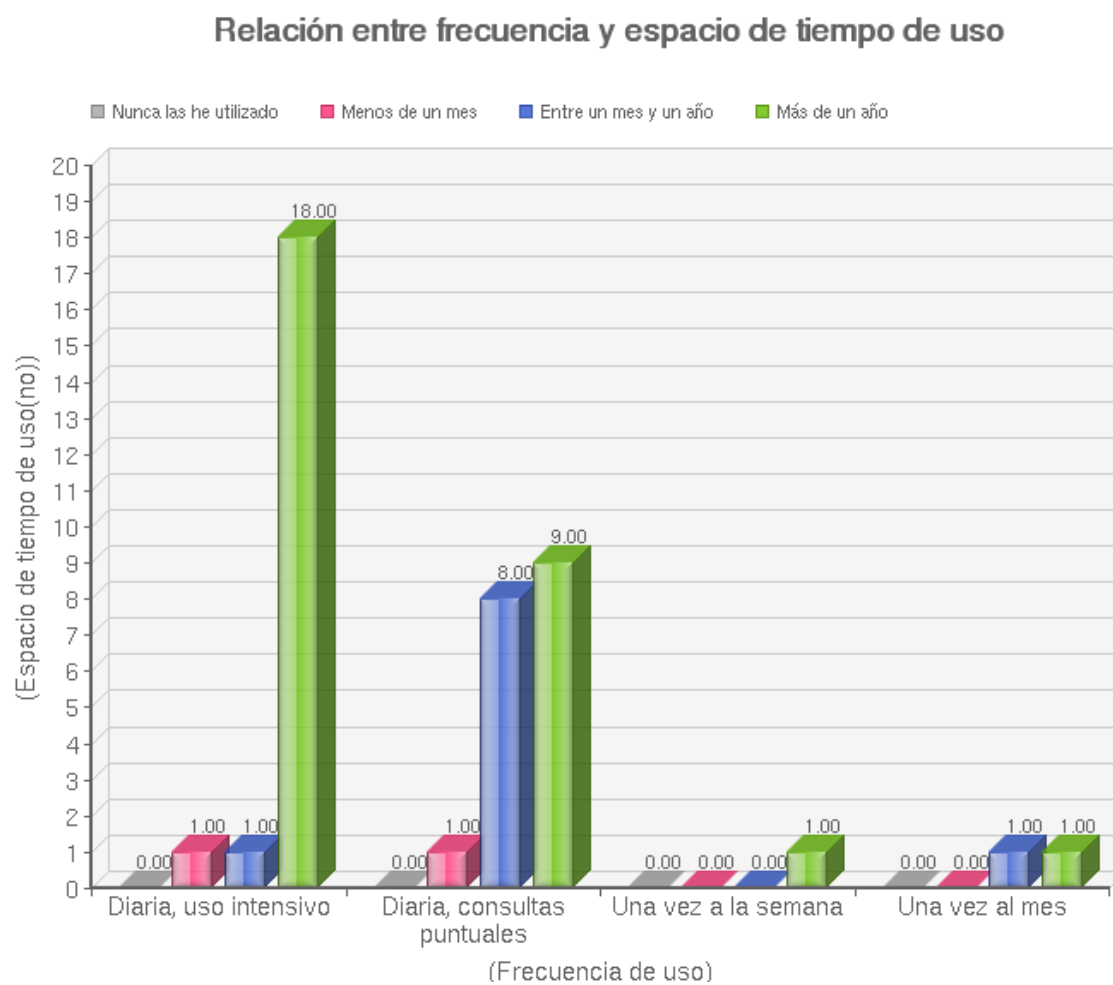
Fuente: elaboración propia

#### 8.3.5.3.-Relación entre la frecuencia de uso y el espacio de tiempo de utilización del Social Media.

Se puede observar que los profesionales que llevan más de una año utilizando el Social Media hacen un uso intensivo de éste, los que llevan entre un mes y un año hacen un uso intensivo o diario para consultas puntuales.

Esto demuestra como se puede ver en el gráfico 13 que cuanto más tiempo se lleva utilizando el social media más intensivo es el aprovechamiento en el trabajo diario.

Gráfico 13: Relación entre frecuencia y tiempo de uso



Fuente: elaboración propia

# 8.4

**Social Media y la aportación a la misión, comunicación interna y gestión del conocimiento en la empresa**

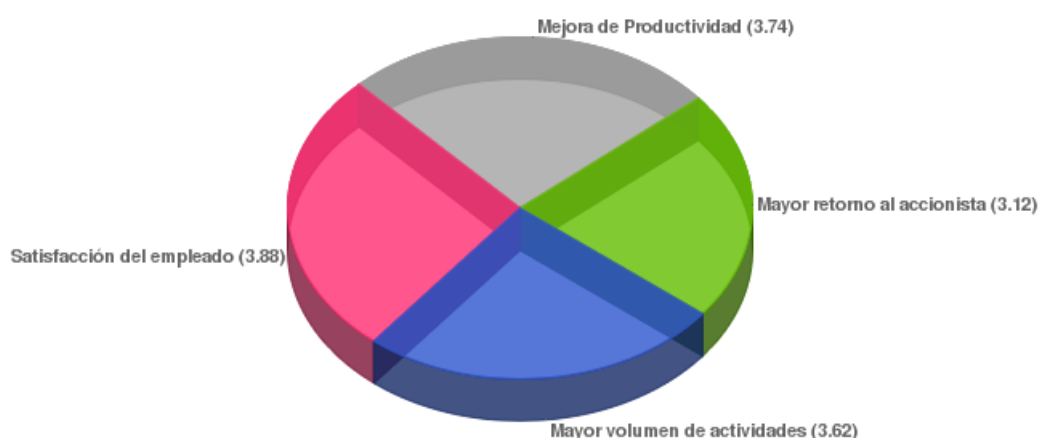
#### 8.4.1.- Aportaciones del Social Media a la misión de las empresas.

Uno de los aspectos principales de una empresa es su misión. Qué objetivos tiene como empresa y la relación con sus empleados. El social media puede ser un medio para conseguir los objetivos de esta misión como se está desarrollando en este informe.

En la encuesta se ha valorado cuatro indicadores de la aportación del social media en la misión de una empresa. Los más valorados son con 3,88 puntos sobre un máximo de 5 la satisfacción del empleado y con el 3,74 puntos la mejora de la productividad. Este resultado ofrece una relación directa de la satisfacción del empleado con la mejora de la productividad. Los otros dos indicadores mayor volumen de actividades y mayor retorno al accionista tiene también una puntuación alta 3,62 y 3,12. En base a estos resultados se puede decir que el social media es una plataforma a tener en cuenta para la mejora de estos indicadores. Véase gráfico 14.

Gráfico 14: Aportación del social media a la misión de la empresa

##### Aportación del social media a la misión de la empresa



Fuente: elaboración propia

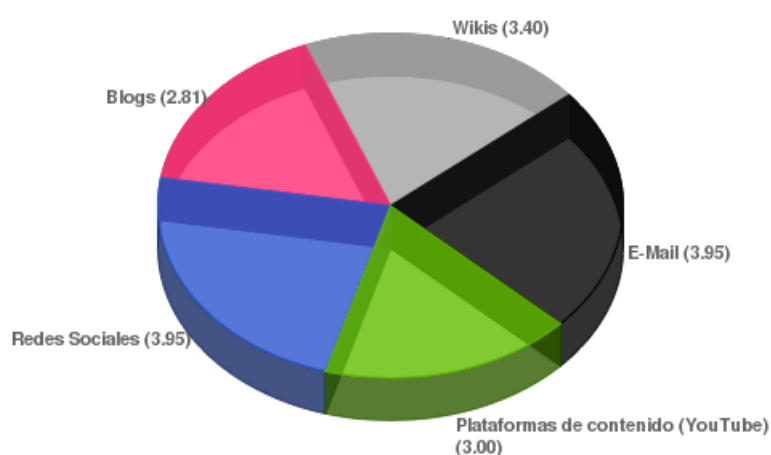
#### 8.4.2.-Aportaciones del Social Media a la comunicación interna.

El uso de las plataformas social media para la comunicación corporativa permitirá ir reduciendo de una forma lenta pero gradual el uso de los medios tradicionales de comunicación como los correos electrónicos.

En la base de la encuesta vemos que esta migración a las nuevas plataformas no será radical sino que será una transición lenta. Las redes sociales y el E-mail tienen la misma puntuación de satisfacción entre los encuestados. No olvidemos que actualmente este medio tradicional sigue dominando nuestras comunicaciones y tienen alto grado de satisfacción. Estas nuevas formas de comunicación colaborativas como las sometidas a estudio (redes sociales, wikis, blogs y plataforma colaborativas) están demostrando que son más eficaces y eficientes tanto en la comunicación como en la gestión de la información y en la innovación. Éstas tienen una valoración positiva por parte de los encuestados como valor agregado para mejora de la comunicación interna. Véase gráfico 15.

Gráfico 15: Social media y su aportación a la comunicación

**Plataformas que aportan más valor a la comunicación interna, a la eficiencia y productividad**



Fuente: elaboración propia

#### 8.4.3.- Influencia del Social Media en el ámbito laboral y los riesgos que conlleva.

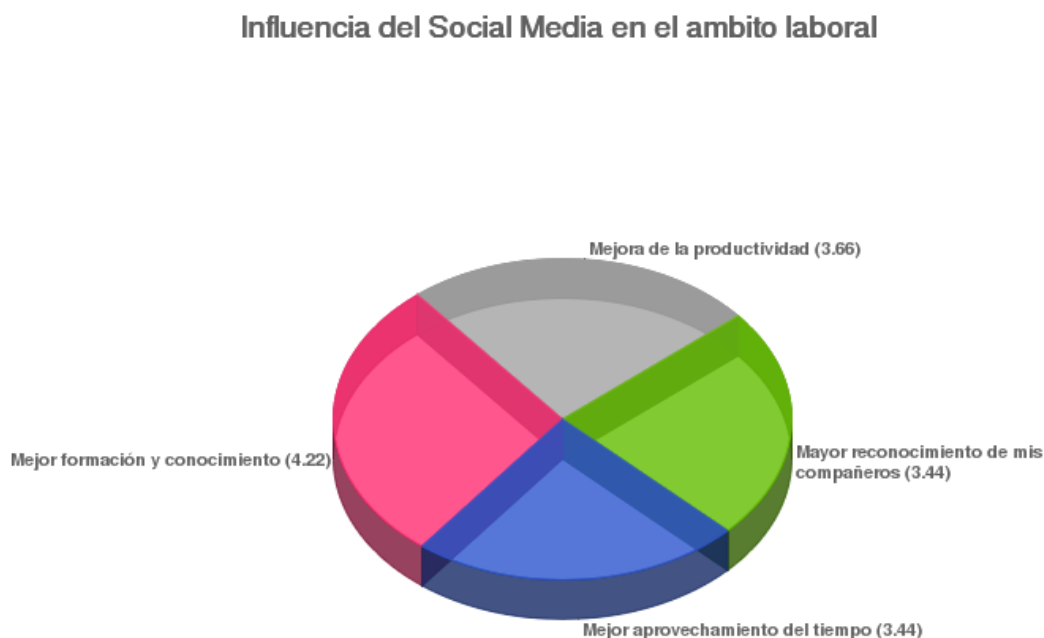
El social media influye en diversas mejoras asociadas al ámbito laboral como el mejor aprovechamiento del tiempo, formación, gestión del conocimiento, el reconocimiento por parte de los compañeros y una mejor eficiencia.

La gestión del conocimiento y el mejor aprovechamiento del tiempo están directamente relacionados debido a que un mejor acceso a los recursos de información evitará pérdidas de tiempo en la búsqueda de ésta.

El reconocimiento de los compañeros genera satisfacción y motivación en el profesional. Se consigue una mayor implicación y eficiencia.

Los encuestados han dado una nota alta a las diferentes mejoras asociadas al fenómeno social media. Cabe destacar que la mejora en formación y en gestión del conocimiento ha obtenido 4,22 puntos sobre 5. Véase gráfico 16.

Gráfico 16: Influencia del social media en el ámbito laboral



Fuente: elaboración propia

La influencia del social media trae mejoras como hemos dicho anteriormente pero también trae riesgos. Estos riesgos están asociados a una mayor libertad y a un menor control que está implícito en el ADN del social media.

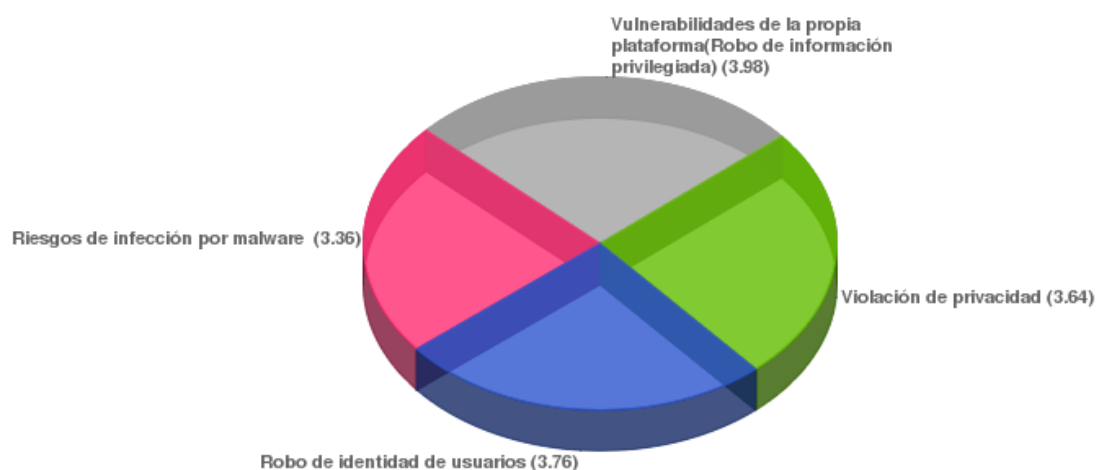
Riesgos por infección por Malware, violación de la privacidad, vulnerabilidad de la plataforma por usos inadecuados de los usuarios pueden provocar ataques de denegación del servicio y robo de identidades e información.

Estos riesgos están latentes y son percibidos por los encuestados como se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 17: Riesgos asociados al social media

**Riesgos ocasionados por la implantación del Social Media en la empresa.**

(Máx puntuación: 5)



Fuente: elaboración propia

#### 8.4.4.- El Social Media en la estrategia de formación y en la gestión del conocimiento.

##### 8.4.4.1. - Formación

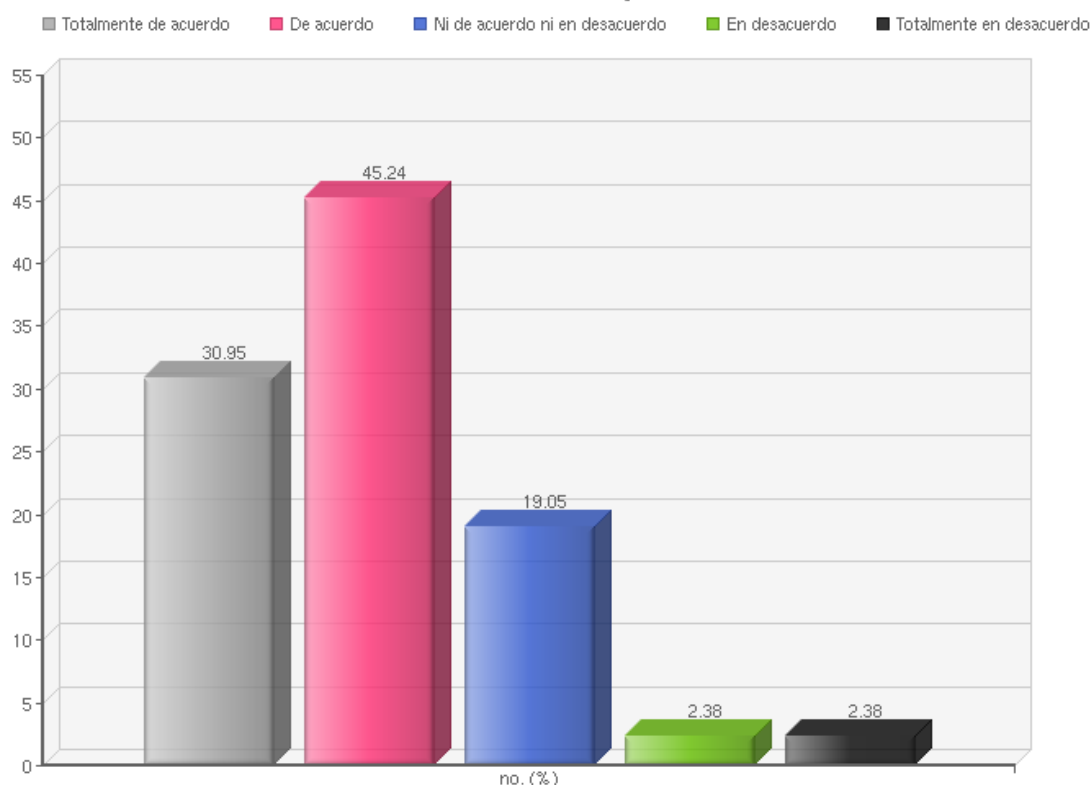
En este apartado se trata identificar la estrategia de formación de la empresa.

La mejora de la formación utilizando el conocimiento colectivo y las diferentes plataformas del social media van a permitir que los profesionales compartan conocimiento internamente.

Como se observa en el gráfico el 76,19% de los encuestados están de acuerdo en que su empresa tenga en cuenta el social media como parte de su estrategia de formación. Véase gráfico 18.

Gráfico 18: Social media y formación

**¿La social media es una herramienta que es tomada en cuenta en la estrategia de formación de su empresa ?**



Fuente: elaboración propia



La estrategia está dividida actualmente, por un lado se apuesta por una formación colaborativa y ubicua pero no se deja de lado la formación más tradicional presencial y programática.

Se puede decir que existe una evolución hacia una formación colaborativa pero todavía se sigue atado a métodos tradicionales de formación. Véase gráfica 19.

Gráfico 19: Aprendizaje y formación en el social media

#### Aprendizaje y la formación en su empresa

(Máx puntuación: 5)



Fuente: elaboración propia

#### 8.4.4.1.-Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento en una empresa es clave. De ésta depende que una empresa sea eficiente y no sufra penalizaciones en costes económicos por inadecuados accesos a la información y por no mejorar la calidad procesos de intercambio de conocimiento.

La existencia de repositorios centralizados de contenido facilitará la gestión. Sería conveniente que los contenidos además de estar en formatos tradicionales estén formatos como Webinars informativos es decir material interactivo.

Se tiene que evitar las ingentes cantidades de información sin clasificar distribuidas

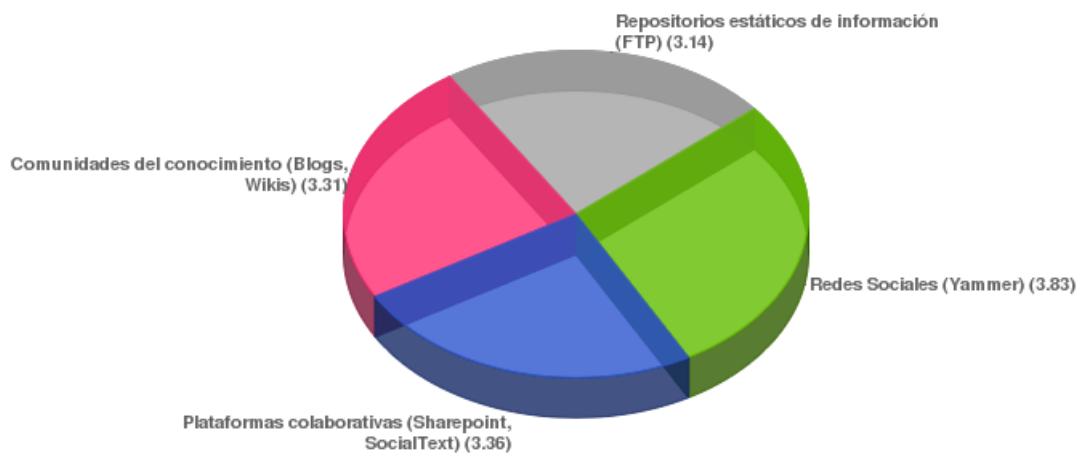
en múltiples repositorios.

Se puede observar en el gráfico 20 como existe la tendencia de usar plataformas con repositorios centralizados. Es importante si se utilizan varias plataformas que tengan un solo repositorio con múltiples accesos desde éstas. Por ejemplo Yammer y Share Point son parte de un mismo ecosistema de trabajo y comparten un mismo repositorio.

Gráfico 20: Gestión del conocimiento colectivo

### Herramientas en la gestión del conocimiento colectivo en su empresa

(Máx puntuación: 5)



Fuente: elaboración propia

Con el siguiente estudio de “Chi-cuadrado” (5% de nivel de significación) se trata de ver la dependencia e independencia de los dos siguientes supuestos:

#### Supuesto 1:

Los encuestados que valoran positivamente en su empresa el aprendizaje colaborativo y participativo cómo valoran la gestión de conocimiento con redes sociales como Yammer.

Se observa una resultado de “Chi-cuadrado” ( $<0,05$ ) por lo tanto existe una relación de dependencia. Se puede sacar la conclusión que para la muestra de la encuesta

hay una relación positiva entre aprendizaje colaborativo y gestión del conocimiento con redes sociales. Véase tabla 31.

Tabla 31: Test Chi cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	29,817 <sup>a</sup>	12	,003
Razón de verosimilitud	30,484	12	,002
Asociación lineal por lineal	4,336	1	,037
N de casos válidos	42		

Fuente: elaboración propia

### Supuesto 2:

Lo encuestados que valoran positivamente en su empresa el aprendizaje presencial y programático (aprendizaje en aula) cómo valoran la gestión de conocimiento con redes sociales como Yammer.

Como resultado obtenemos una “Chi-cuadrado” ( $>0,05$ ) en consecuencia no existe una relación de dependencia. Por lo tanto podemos sacar la conclusión que para la muestra de la encuesta no hay una relación positiva entre el aprendizaje programático presencial y la gestión del conocimiento con redes sociales. Véase tabla 32.

Tabla 32: Test Chi cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	10,171 <sup>a</sup>	16	,858
<b>Razón de verosimilitud</b>	12,543	16	,706
<b>Asociación lineal por lineal</b>	,488	1	,485
<b>N de casos válidos</b>	42		

Fuente: elaboración propia

# 8.5

**Social Media y el nivel  
satisfacción**

### 8.5.1.-Análisis del nivel de satisfacción con el Social Media

Se va a realizar el análisis sobre el GAP de la importancia y la satisfacción del social media en distintos usos corporativos.

Primero tenemos que obtener los datos agregados, estos datos los obtenemos de las tablas 33 y 34. A continuación se resta la puntuación media de satisfacción a la puntuación media otorgada al nivel de importancia. Así los ítems que presenten gaps negativos o neutros serán aquellos en los que el profesional cree que el Social Media ha ayudado en su mejora. En cambio los atributos que presenten valores positivos serán aquellos donde no se ve mejora. Véase tabla 35.

Tabla 33: Importancia del social Media

	no	min	Promedio	Máx.
<b>Valore dónde es más importante el uso del social media corporativo en la empresa</b>	39	1	3.92	5
<b>Reclutamiento y selección de personal</b>	39	1	3.33	5
<b>Aprendizaje y formación</b>	39	2	4.33	5
<b>Comunicación interna</b>	39	2	4.33	5
<b>Gestión de proyectos</b>	39	1	3.67	5

Fuente: elaboración propia

Tabla 34: Satisfacción del social media

	no	Promedio
<b>¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a las expectativas generadas con el Social Media Corporativo?</b>	39	<b>4</b>
<b>Muy satisfecho</b>	10	5
<b>Satisfecho</b>	21	4
<b>Ni Satisfecho ni Insatisfecho</b>	7	3
<b>Poco satisfecho</b>	0	-
<b>Nada satisfecho</b>	1	1

Fuente: elaboración propia

En el gráfico 21 se puede observar la importancia que dan los encuestados al uso del social media en diferentes áreas de una empresa.

Gráfico 21: Importancia uso del social media

#### importancia en el uso del social media corporativo en la empresa

(Máx puntuación: 5)



Fuente: elaboración propia

En la tabla 35 observamos GAP negativos en aprendizaje, formación y en comunicación interna. Por lo tanto los profesionales perciben la mejora por el uso del social media.

En la gestión de proyectos tiene un GAP positivo que podemos considerar neutro. Por lo tanto también se percibe una mejora por el uso del social media.

En el reclutamiento y selección de personal el GAP es positivo y está más alejado del cero. Por lo tanto no queda tan clara la mejora que ha ejercido el social media.

Tabla 35: GAP

	<b>Vm de satisfacción</b>	<b>vm de importancia</b>	<b>Resultado</b>	<b>Gap</b>
<b>Reclutamiento y selección de personal</b>	4	3.33	+ 0,67	>0
<b>Aprendizaje y formación</b>	4	4.33	- 0,33	<0
<b>Comunicación interna</b>	4	4.33	- 0,33	<0
<b>Gestión de proyectos</b>	4	3.67	+ 0,33	>0

Fuente: elaboración propia



# 8.6

Social Media Estudio de la  
implantación de una Red  
social

### 8.6.1.- Análisis en el progreso de la implantación de una red social en una gran corporación.

En la empresa digital 2.0 es difícil cuantificar el grado de implicación de los trabajadores a la hora de participar, compartir el conocimiento y generar innovación.

Las redes sociales corporativas como Yammer nos permiten obtener información cuantificable sobre el comportamiento de la empresa y de los trabajadores en distintos parámetros como la participación, liderazgo, compartición de información y conocimiento y capacidad de generar innovación.

Parámetros o indicadores como la generación de conversaciones y mensajes, archivos subidos y consultados, notas creadas y vistas, interacción entre empleados (me gusta, compartir información, seguir) junto a la creación de grupos va permitir generar un perfil de la empresa 2.0. De este perfil se pueden sacar conclusiones del comportamiento de la empresa en su conjunto y de los profesionales individualmente.

El conocimiento de este perfil en la empresa permitirá conocer y valorar la aportación de los profesionales en la creación de la innovación y conocimiento y poder calificarlos según su participación, motivación y sus aportaciones.

#### 8.6.1.2- Indicadores del perfil de la empresa 2.0

En una red social corporativa existen indicadores que permiten conocer el nivel de actividad, participación y de implicación en la gestión del conocimiento dentro de la empresa.

A continuación tenemos una serie de eventos que identifican a distintos indicadores:

Los **Me gustan** muestra la interacción entre empleados y aportación al conocimiento.

Los **Usuarios** son los empleados que participan en la red social.

Los **Mensajes** son una evolución del Email. Está dotado de un mayor potencial social e indica el nivel de actividad y aportación al conocimiento.

Los **Archivos** tales como documentos o informes, presentaciones, hojas de cálculo, texto, informes generados por herramientas corporativas indican el nivel de actividad y gestión del conocimiento.

Los **Grupos** públicos o privados. La creación de grupos indica actividad.

Las **Notas** colaborativas sobre informes, grupos etc.

Se ha recopilado información sobre estos eventos durante el periodo de tres meses en la red social Yammer de Telefónica de España con el objetivo de conocer y valorar el progreso en el uso de la red social. Además se tratará la aplicación del uso de la red social en el conocimiento, actividad, participación y la interacción entre empleados.

#### 8.6.1.3.- Progreso en el uso de la red social (Crecimiento de la red)<sup>21</sup>

A continuación se muestra una visión general de los indicadores que muestran el progreso en el uso y participación en la red social en un periodo determinado.

##### Indicador de participación

El indicador de participación nos muestra el porcentaje de usuarios que participan de forma activa en la red social, es decir el número de usuarios que han utilizado la red en un periodo, han creado una conversación o han hecho like etc.

KPI de participación:

nº de miembros que participan por mes/ nº de usuarios totales

$3934/7547=0,52$

Como se puede ver en la gráfica de usuarios (ilustración 17) la tendencia es positiva, también se puede observar el valor de referencia de la KPI de participación que es 0,52(52%), éste es un valor bueno.

---

<sup>21</sup> SharePoint, S. *Analítica y KPIs de Yammer en tu empresa*.

### Indicador de actividad

Muestra el nivel de actividad de Yammer en la organización. El valor creciente en el valor de referencia indica una mejora en la actividad. Los datos para el cálculo han sido obtenidos de la ilustración 17,18 y 19.

$$[\text{nº de mensajes} \times 2 + \text{nº de Likes} + \text{nº de ficheros compartidos} \times 3] \text{mes} / \text{nº de usuarios}$$

KPI de actividad (20 Ene - 20 Feb):

$$5900 * 2 + 3900 + 212 * 3 / 5883 = 2,9$$

KPI de actividad (20 Feb - 20 Mar):

$$6801 * 2 + 5303 + 481 * 3 / 6813 = 3$$

### Indicador de conocimiento

El indicador de conocimiento hace referencia a la información que aporta cada empleado a la organización y el uso que de ella hacen los otros usuarios de la red.

Este índice está orientado al trabajo e interacción con los documentos que vehiculan el conocimiento de la empresa: subidas de ficheros, descargas, comentarios o valoraciones realizadas o recibidas.

Los parámetros que se tienen en cuenta para valorar este índice son:

Archivos subidos, archivos abiertos por otros usuarios, "Me gusta" realizados a ficheros subidos, mensajes publicados, "Me gusta" recibidos, mensajes publicados con comentarios, notas publicadas.

Permite ver el conocimiento generado en la organización dentro de la compañía.

## 8.6.2.- Información sobre los eventos en la red social Yammer

Ilustración 16: Visión general de la red social

### Análisis eventos 28 Feb –26 Abr 2013

#### Visión General<sub>(crecimiento de la red)</sub>

+9303	+1664	+10563	+950	+26
Me gustan	Usuarios	Mensajes	archivos	Notas

Fuente: elaboración propia

Ilustración 17: Estadísticas de usuarios en la red social

### USUARIOS

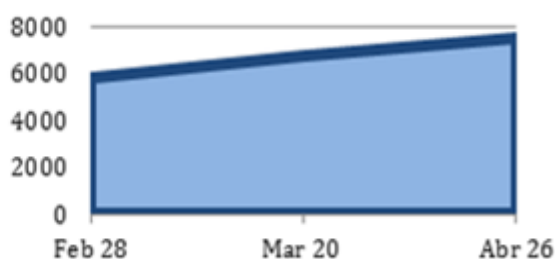
# 7.547

Usuarios activos.

1664 nuevos usuarios en el periodo. Esto representa un 22% de crecimiento en el periodo.

3.934 usuarios han participado en el periodo Mar 20- Abr 26.

#### Miembros Totales



Fuente: elaboración propia

## MENSAJES

# 10.563

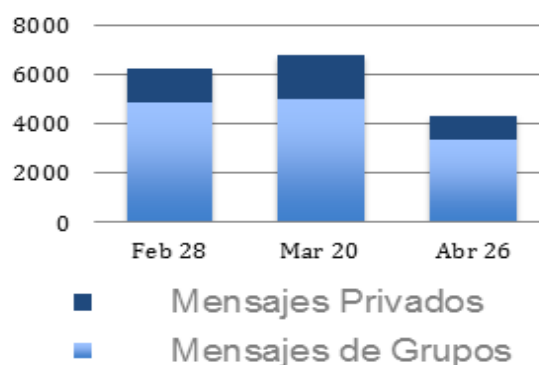
**Mensajes fueron publicados en el periodo.**

**954 Mensajes nuevos privados en el periodo Mar 20- Abr 26**

**3.386 Mensajes nuevos de grupos en el periodo Mar 20- Abr 26**

**Mensajes totales 100.688 (desde el inicio)**

### Mensajes Publicados



Fuente: elaboración propia

Ilustración 19: Estadística de ficheros subidos en la red social

## ARCHIVOS

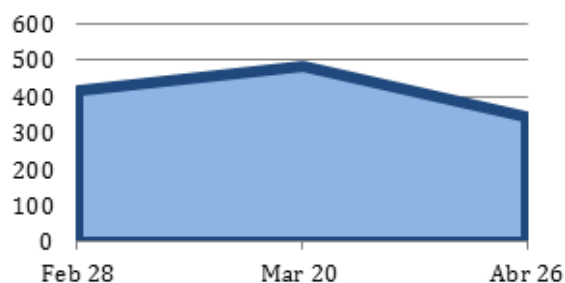
# 950

**Archivos fueron subidos en el periodo.**

**9228 archivos visualizados**

**7921 archivos totales (desde el inicio)**

### Archivos Subidos



Fuente: elaboración propia

Ilustración 20: Estadísticas de los grupos en la red social

## Grupos

# 23

Grupos iniciados en el periodo  
Mar 20- Abr 26.

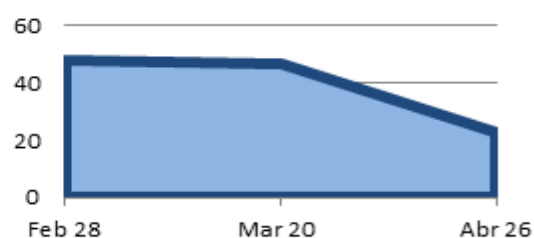
765 Total de grupos públicos

328 Total de grupos privados

200 Grupos activos

1093 Total de grupos

### Grupos Iniciados



Fuente: elaboración propia

Ilustración 21: Estadísticas de notas en la red social

## NOTAS

# 26

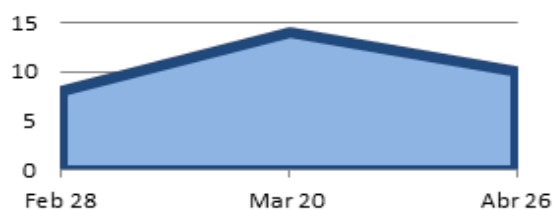
Notas fueron creadas  
en el periodo Feb28-Abr26.

35 Notas editadas

2662 Notas vistas

157 Total de notas (Desde es el  
inicio)

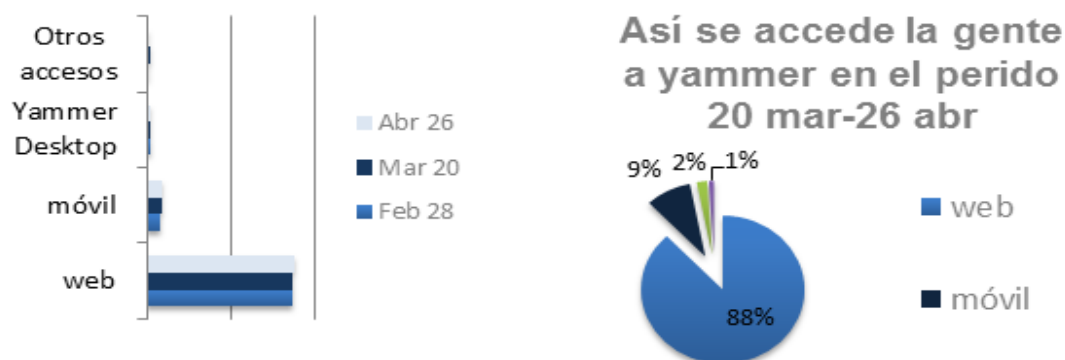
### Notas Creadas



Fuente: elaboración propia

Ilustración 22: Tipos de acceso a la red social

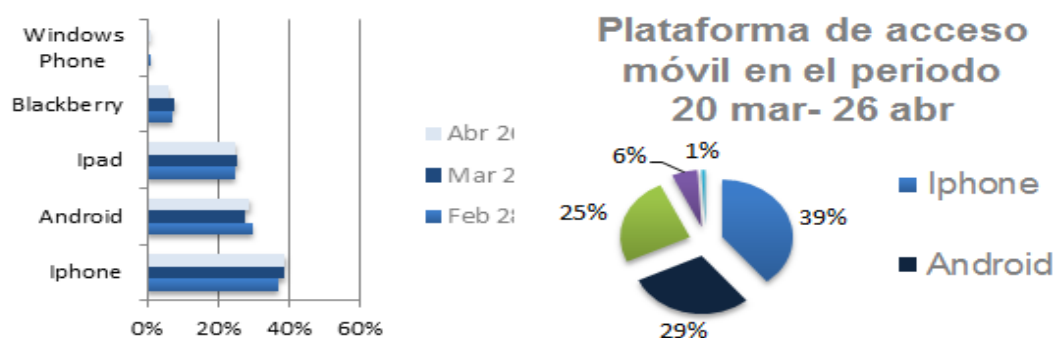
## Accesos a la red



Fuente: elaboración propia

Ilustración 23: Plataforma de acceso a la red social

## Plataformas de acceso



Fuente: elaboración propia



### 8.6.3.-Análisis de preguntas realizadas en el muro de Yammer.

En el contexto de uso de la red social en horario laboral se propuso en el muro una serie de preguntas para que se valorara la utilidad de Yammer en el día a día como herramienta de trabajo y de formación.

La primera pregunta correspondía a una valoración global sobre las diferentes utilidades de Yammer. Véase gráfico 22.

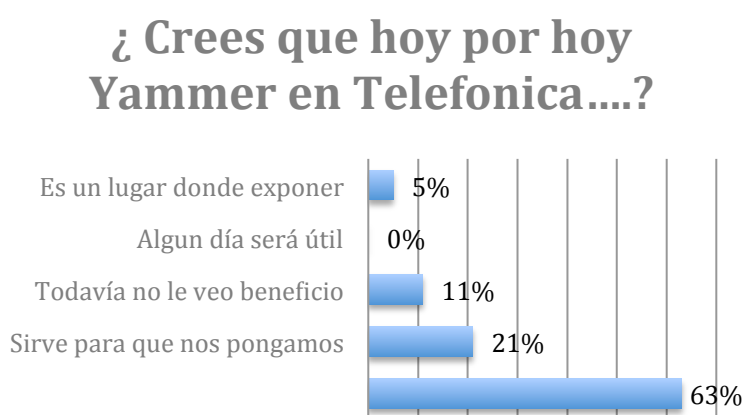
Se observa que el 63% de usuarios manifiestan que Yammer les facilita su trabajo, es un porcentaje muy alto y demuestra la capacidad del social media en generar sinergias para mejora de la productividad.

El 21% le dan importancia al aspecto social de poner cara a cada uno de los compañeros con los que trabaja.

Un 11% no ve beneficio en el uso del social media.

El 5% por ciento ve a Yammer como una plataforma donde exponer quejas. Es una visión interesante debido a que el muro de la red social es un medio que puede ayudar a amplificar problemas y quejas que pueden redundar en mejoras en la empresa.

Gráfico 22: Yammer para telefónica (Muestra 38 votos)



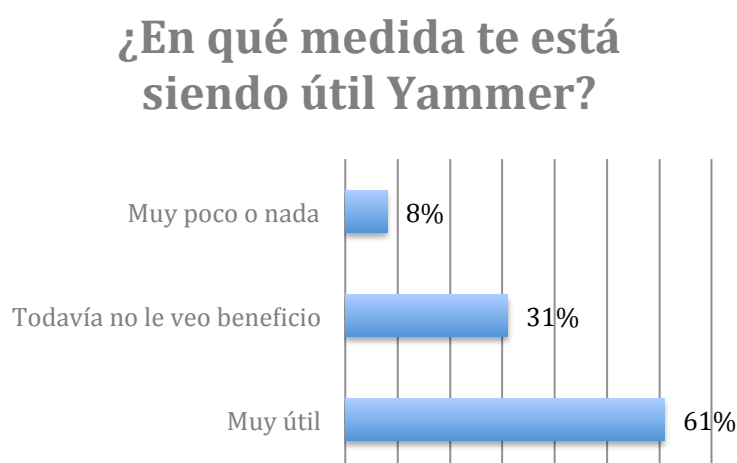
Fuente: elaboración propia

La segunda pregunta se hace hincapié de una forma directa a lo útil que es Yammer. Véase gráfico 23.

El 61% por ciento de la muestra lo encuentra muy útil, este valor es muy parecido al 63 % que opinan que Yammer les ayuda en su trabajo.

El 39 % no ve beneficios o muy pocos.

Gráfico 23: Utilidad de Yammer en Telefónica (Muestra 112 votos)



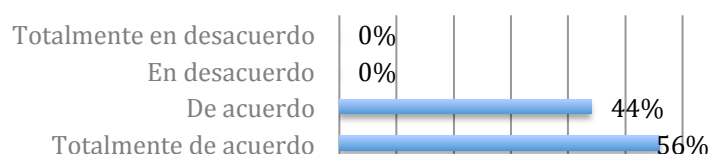
Fuente: elaboración propia

La tercera pregunta se pedía una opinión sobre Yammer como una herramienta en la estrategia de formación. Véase gráfico 24.

Se observa que el 100% de los usuarios de la red social que han participado han visto en Yammer una potencial herramienta a tener en cuenta en la estrategia de formación de su empresa.

Gráfico 24: Yammer en la estrategia de formación (Muestra 16 votos)

### ¿Yammer es una herramienta a tener en cuenta en la estrategia de formación?



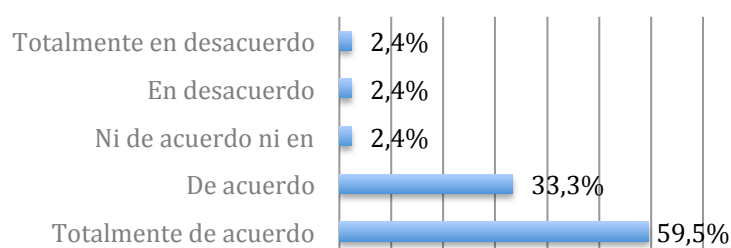
Fuente: elaboración propia

En la cuarta pregunta se les pedía que valoraran la importancia que tiene para ellos que se incentive Yammer como herramienta de trabajo.

El 92,8% creen que es interesante que se incentive Yammer como herramienta de trabajo. Véase gráfico 25.

Gráfico 25: Importancia de Yammer cómo herramienta de trabajo (Muestra 41 votos)

### ¿Cree importante que se incentive Yammer como herramienta de trabajo?



Fuente: elaboración propia

Se observa en estas preguntas que un porcentaje muy alto de usuarios creen que la red social puede ser útil para su trabajo y formación pero hay un porcentaje del 30% que aunque le ven este potencial no lo ven reflejado en su trabajo.

# 8.7 Anexos

## Anexo 1. Metodología

### Anexo 1.1 Diseño de la muestra y trabajo de campo

El presente estudio sobre la implantación del Social Media en las grandes empresas de las TIC en España se ha realizado a partir de una encuesta a profesionales de empresas de telecomunicaciones cuyo diseño se describe a continuación.

**Universo:** Sociedades inscritas en el registro mercantil con más de 250 empleados. Empresas pertenecientes al CNAE 61 (Telecomunicaciones).

**Ámbito:** Todo el territorio nacional.

**Muestra:** 42 entrevistas.

**Método de selección de unidades muestrales:** Profesionales de empresas del grupo Telefónica y Tata Communications.

**Técnica de recogida de información:** Encuesta asistida por ordenador.

**Trabajo de Campo:** Encuesta distribuida por correo electrónico a empleados de departamentos técnicos y a empleados de RRHH. También se ha colgado la encuesta mediante un enlace en el muro de la red social corporativa del grupo Telefónica (Yammer).

Además del estudio sobre la base de la encuesta, también se obtenido datos estadísticos del uso de Yammer durante el periodo de tres meses para poder estudiar el progreso de la red social en la compañía.

Por último se han generado preguntas en el muro de Yammer en horario laboral para poder tener una información de primera mano de lo que piensan los profesionales de la red social en su entorno laboral.

## Anexo 2. Encuesta

**1. ¿Qué influencia tiene el Social Media como instrumento para mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa? (una sola respuesta)**

1. Muy alta
2. Alta
3. Medio
4. Baja
5. Muy Baja

**2. ¿Impacta el Social Media en la cuenta de resultado de las empresas? (una sola respuesta)**

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

**3. Valore en los siguientes indicadores lo que aporta el social media a la misión de la empresa (respuesta múltiple obligatoria matricial (1 min, 5 máx.))**

1. Mejora de Productividad
2. Satisfacción del empleado
3. Mayor volumen de actividades
4. Mayor retorno al accionist

**4. De las siguientes plataformas indique cuál aporta más valor a la comunicación interna (conversaciones en grupo), a la eficiencia y productividad en su empresa. (Respuesta múltiple obligatoria matricial (1 min, 5 máx.) )**

1. Wikis
2. Blogs
3. Redes Sociales
4. Plataformas de contenido (YouTube)
5. E-Mail

**5. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando plataformas Social Media para la realización de su trabajo? (una sola respuesta)**

1. Nunca las he utilizado
2. Menos de un mes
3. Entre un mes y un año
4. Más de un año

**6. ¿Con qué frecuencia utiliza estas plataformas corporativas en su trabajo? (una sola respuesta)**

1. Diaria, uso intensivo
2. Diaria, consultas puntuales
3. Una vez a la semana
4. Una vez al mes



**7. Valore de las siguientes cuestiones como el Social Media ha influido en su ámbito laboral. (una sola respuesta )**

1. Mejora de la productividad
2. Mejor formación y conocimiento
3. Mejor aprovechamiento del tiempo
4. Mayor reconocimiento de mis compañeros

**8. ¿Cree importante que las empresas incentiven entre sus empleados el uso plataformas Social Media como herramienta de trabajo? (una sola respuesta)**

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

**9. Qué nivel de importancia le merecen los siguientes riesgos ocasionados por la implantación del Social Media en la empresa. (respuesta múltiple obligatoria matricial (1 min, 5 máx.))**

1. Vulnerabilidades de la propia plataforma(Robo de información privilegiada)
2. Riesgos de infección por malware
3. Robo de identidad de usuarios
4. Violación de privacidad

**10. Valore cómo es el aprendizaje y la formación en su empresa** (una sola respuesta)

1. Colaborativo y participativo
2. Presencial (aprendizaje en aula )
3. Programática
4. Ubicua (en cualquier tiempo y espacio)

**11. ¿La social media es una herramienta que es tomada en cuenta en la estrategia de formación de su empresa?** (una sola respuesta)

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

**12. Valore la eficacia de las siguientes herramientas en la gestión del conocimiento colectivo en su empresa.** (respuesta múltiple obligatoria matricial (1 min, 5 máx.))

1. Repositorios estáticos de información (FTP)
2. Comunidades del conocimiento (Blogs, Wikis)
3. Plataformas colaborativas (Sharepoint, SocialText)
4. Redes Sociales (Yammer)

**13. ¿A qué departamento pertenece en su empresa? (una sola respuesta)**

1. RRHH
2. Ingeniería
3. Marketing
4. Comunicación
5. Otro

**14. ¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a las expectativas generadas con el Social Media Corporativo?**

1. Muy satisfecho
2. Satisfecho
3. Ni Satisfecho ni Insatisfecho
4. Poco satisfecho
5. Nada satisfecho

**15. ¿Qué influencia tiene el Social Media como instrumento para mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa?**

1. Muy alta
2. Alta
3. Medio
4. Baja
5. Muy Baja



## 9.- Conclusiones

El presente estudio sobre la implantación del Social Media en las grandes empresas de las TIC en España se ha realizado a partir de una serie de encuestas en las que han participado cuarenta y dos profesionales de dos empresas de telecomunicaciones: Grupo Telefónica y Tata Communications.

Además del estudio sobre la base de las encuestas, también se han obtenido datos estadísticos del uso de Yammer durante el periodo de tres meses para poder estudiar el progreso de la red social en la compañía Telefónica.

Por último se han generado preguntas en el muro de Yammer en horario laboral para poder tener una información de primera mano de lo que piensan los profesionales de la red social en su entorno laboral.

Respecto a la diferencia con la pequeña empresa hay ámbitos de aplicación en los que apenas habría diferencias como la gestión de conocimiento y formación. Pero no tendría sentido en la pequeña empresa la creación de redes sociales internas y plataformas de comunicación colaborativas que permiten trabajar en distintas áreas geográficas. La apuesta por la comunicación en la pequeña empresa será menos compleja pero se si asemejará en cuanto a la estrategia en gestión del conocimiento, formación, formatos, plataformas y en la forma de aplicarlos en el desarrollo laboral del profesional. No en lo que respecta a recursos y medios.

La adaptación de la empresa al social media en un futuro cercano ya no será una opción sino una necesidad. Sin este componente social la empresa será menos atractiva para los nuevos perfiles profesionales debido a que ésta tiene que adaptarse a los ritmos de cambio de la sociedad. Las nuevas generaciones de trabajadores en su ecosistema social conviven con las tecnologías 2.0 y la empresa ha de proporcionar un entorno de trabajo basado en estas tecnologías para poder satisfacer sus demandas.

La utilización de las redes sociales internas por parte de las empresas está aún en sus inicios y la falta de formación relativa en la utilización de las redes sociales en el puesto de trabajo es un obstáculo para la aplicación de la empresa 2.0.

El uso interno de las redes sociales en la empresa mejora la productividad y supone un factor real de competitividad frente a otras empresas más tradicionales. Se detallan a continuación los beneficios relacionados a la productividad:

- Reducción de reuniones presenciales. Evita el desplazamiento fuera de la oficina y por lo tanto la pérdida de horas trabajo en el desplazamiento.
- Reducción de correo electrónico. Se reducen los costes asociados a la gestión del buzón de correo y en responder y enviar correos. Se minimizan las horas que malgasta un profesional por el uso abusivo e indebido del correo.
- Mejora el tiempo de acceso a la documentación. Evita las horas improductivas buscando la documentación necesaria para realizar un trabajo.
- Genera unos menores costes en la creación de información. El problema se produce cuando se duplican esfuerzos por una incoherente gestión de los recursos. Se evita malgastar tiempo por realizar trabajos que ya existen y por lo tanto duplicar trabajo.

Como se ha mencionado el social media ayuda a mejorar la productividad en una empresa pero no por sí solo, debe existir implicación de la empresa y de toda la masa social, además de unas acertadas directrices en el desarrollo y en la integración del social media como eje de las demás herramientas corporativas y productivas.

La integración de las plataformas social media con las herramientas corporativas y productivas son parte fundamental del éxito en la implantación y un uso eficaz del social media. Como se ha podido comprobar en el trabajo las herramientas corporativas han de estar en un mismo ecosistema con el social media para lograr las sinergias que incentiven a un uso más intensivo del social media en el trabajo.

El social media con sus diferentes plataformas de comunicación irán ganándole terreno al correo electrónico pero todavía éste es una plataforma masivamente utilizada y con una buena percepción de utilidad.

En el estudio se puede observar que la migración a las nuevas plataformas de comunicación no será radical sino que será una transición lenta debido a que las

plataformas social media y el E-mail tienen un nivel de satisfacción muy parecido entre los profesionales.

La gestión del conocimiento es un área donde el social media es muy útil tanto por la posibilidad de ofrecer un repositorio centralizado visible por toda la compañía como por la facilidad que aporta al acceso y la versatilidad de plataformas de distribución por ejemplo YouTube, Webinars, blogs, repositorios de ficheros multimedia y presentaciones de trabajos o proyectos.

La existencia de repositorios centralizados de contenido facilitará la gestión debido a que evita las ingentes cantidades de información sin clasificar distribuidas en múltiples repositorios.

El social media fomenta la sustitución de formatos tradicionales y aporta nuevos formatos y plataformas para la gestión de conocimientos como blogs, Webinars informativos. Es decir aporta formatos y plataformas más dinámicas e interactivas que permiten una mejor distribución de la información y el conocimiento.

En este trabajo se han observado las mejoras que ofrecen las plataformas social media en la gestión del conocimiento:

- Mejora en el intercambio de conocimientos. El uso de herramientas social media han conllevado una mejora en el acceso a la información debido al uso de repositorios centralizados multiacceso.
- Permite aprovechar las opiniones y sugerencias en tiempo real para poder aplicarlo en el diseño y desarrollo de proyectos.
- Ayuda en la toma de decisiones, se aprovecha el conocimiento colectivo y facilita la reducción de costes por la mejor planificación de los proyectos.
- Una mayor interacción con el resto de los profesionales que junto con el intercambio de experiencias e información permiten aumentar la innovación.

La formación es otra área donde el social media es de gran ayuda. Con las plataformas social media se puede conseguir que la formación deje de estar alejada del entorno de trabajo y basada en un guion programático. El social media ayuda a que la formación sea continua en el entorno de trabajo, es decir, que sea ubicua y que se implemente en relación al trabajo diario. Los profesionales se forman

trabajando y relacionándose con otros compañeros. Éste es un área donde el social media todavía no está muy desarrollado y será en un futuro próximo un actor importante. Su aplicación ya está cambiando los métodos de formación y aprendizaje de los profesionales pero la apuesta actual es muy tenue, aun queda mucho por desarrollar en cuanto a formatos, plataformas y el entorno donde aprendemos y nos formamos.

El social media permite ampliar la red social de contactos dentro de la empresa mucho más allá de lo que antes otras herramientas corporativas como el e-mail lo permitían. Es un canal más en el desempeño de la actividad habitual de un profesional en la realización de su trabajo diario y ayuda a crear y cimentar nuevos y necesarios espacios de relación corporativa.

La influencia del social media trae mejoras como se ha mencionado anteriormente pero también trae riesgos. Estos riesgos están asociados a una mayor libertad y a un menor control que está implícito en el ADN del social media.

Riesgos por infección por Malware, violación de la privacidad y vulnerabilidad de la plataforma por usos inadecuados de los usuarios pueden provocar ataques de denegación de servicio y robo de identidades e información.

Estos riesgos están latentes y son percibidos por los profesionales. Esta problemática se ha de tratar de solucionar con formación en seguridad y prácticas de usos, con un reglamento interno de obligado cumplimiento donde se defina normas de uso, los derechos y obligaciones, así como la lista de sanciones por el incumplimiento.

En la actualidad todavía es complejo valorar el impacto real del uso del social media en la cuenta de resultados de las empresas. La falta de indicadores y datos fiables dificultan esta tarea.

Con este trabajo se ha tratado de definir y medir indicadores tales como liderazgo, actividad, participación y conocimiento y además conceptos en productividad, en procesos internos, gestión de conocimiento y capital humano que reflejan la dificultad en el desempeño de medir el ROI en las inversiones social media.



Se ha de seguir trabajando en la obtención de indicadores cada vez más fiables que permitan la medición del ROI y KPI's más certeros para poder justificar la inversión en social media.



## 10.- Índices

### 10.1.- Índice de tablas

Tabla 1: Normas de uso. Código de buena conducta -----	30
Tabla 2: Pautas a seguir por los empleados-----	31
Tabla 3: Pautas a seguir por los mentores-----	31
Tabla 4: Pautas a seguir por los administradores -----	32
Tabla 5: Normativa legal vigente -----	35
Tabla 6: Infracciones administrativas-----	35
Tabla 7: Normativa aplicable. Propiedad intelectual-----	36
Tabla 8: Infracciones. Propiedad intelectual -----	37
Tabla 9: Regulación normativa interna -----	39
Tabla 10: Aspectos a tener en cuenta en una red social -----	48
Tabla 11: Plataformas de acceso de Yammer -----	54
Tabla 12: Pros y contra de Yammer -----	55
Tabla 13: Pros y contras de Zyncro-----	62
Tabla 14: Coste total sin riesgos-----	91
Tabla 15: Reducción de coste por trabajo duplicado -----	93
Tabla 16: Reducción de costes por mejora en los procesos -----	95
Tabla 17: Ahorro de costes por la mejora en la gestión del conocimiento -----	96
Tabla 18: Mejora de la productividad por el alto compromiso de los profesionales -	98
Tabla 19: Mejora de la productividad por el compromiso medio de los profesionales -----	100
Tabla 20: Reducción de costes por la rápida adaptación de los nuevos empleados -----	102
Tabla 21: Beneficios cuantificados -----	103
Tabla 22: Valores de riesgo-----	105
Tabla 23: ROI y NPV sin riesgos -----	107
Tabla 24: ROI y NPV con riesgos -----	108
Tabla 25: Test Chi cuadrado-----	119
Tabla 26: Medidas simétricas -----	120
Tabla 27: Tabla de contingencia-----	121

Tabla 28: Tabla de contingencia-----	124
Tabla 29: Tabla de contingencia-----	128
Tabla 30: Test Chi cuadrado-----	129
Tabla 31: Test Chi cuadrado-----	141
Tabla 32: Test Chi cuadrado-----	142
Tabla 33: Importancia del social Media -----	144
Tabla 34: Satisfacción del social media-----	145
Tabla 35: GAP-----	146

## 10.2.- Índice de gráficos

Gráfico 1: Estadísticas de uso de teléfono y E- mail -----	16
Gráfico 2: Influencia del social media: productividad y eficiencia -----	115
Gráfico 3: Plataformas de comunicación: productividad y eficiencia -----	117
Gráfico 4: Social media y cuenta de resultados -----	118
Gráfico 5: Redes sociales y cuenta de resultados -----	118
Gráfico 6: Social media: Productividad y cuenta de resultados-----	123
Gráfico 7: Relación departamento y productividad-----	125
Gráfico 8: Relación uso del social media y departamento -----	126
Gráfico 9: Tiempo de uso del social media -----	127
Gráfico 10: Frecuencia de uso del social media-----	127
Gráfico 11: Frecuencia de uso del social media y productividad-----	130
Gráfico 12: Tiempo de uso del social media y productividad-----	131
Gráfico 13: Relación entre frecuencia y tiempo de uso-----	132
Gráfico 14: Aportación del social media a la misión de la empresa -----	134
Gráfico 15: Social media y su aportación a la comunicación-----	135
Gráfico 16: Influencia del social media en el ámbito laboral-----	136
Gráfico 17: Riesgos asociados al social media -----	137
Gráfico 18: Social media y formación -----	138
Gráfico 19: Aprendizaje y formación en el social media -----	139
Gráfico 20: Gestión del conocimiento colectivo-----	140
Gráfico 21: Importancia uso del social media -----	145

Gráfico 22: Yammer para telefónica (Muestra 38 votos) -----	155
Gráfico 23: Utilidad de Yammer en Telefónica (Muestra 112 votos) -----	156
Gráfico 24: Yammer en la estrategia de formación (Muestra 16 votos) -----	157
Gráfico 25: Importancia de Yammer cómo herramienta de trabajo (Muestra 41 votos) -----	157

### 10.3.- Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Red Social Yammer de Telefónica -----	21
Ilustración 2: Portada Wiki Telefónica -----	23
Ilustración 3: Portada de la plataforma de dialogo RConversa -----	25
Ilustración 4: Plataforma de conocimiento eKISS -----	26
Ilustración 5: Resumen de estrategia de Marketing -----	44
Ilustración 6: Pasos para implantar con éxito una red social corporativa -----	51
Ilustración 7: Interfaz Web de Yammer -----	56
Ilustración 8: Interfaz Móvil de Yammer -----	58
Ilustración 9: Plataforma de acceso de Zyncro -----	61
Ilustración 11: Interfaz Web de Zyncro -----	63
Ilustración 12: Interfaz Móvil de Zyncro -----	64
Ilustración 13: Patrón de comunicación -----	67
Ilustración 14: Nuevo patrón de comunicación -----	68
Ilustración 15: Metodología Forrester -----	87
Ilustración 16: Visión general de la red social -----	151
Ilustración 17: Estadísticas de usuarios en la red social -----	151
Ilustración 18: Estadísticas de mensajes en la red social -----	152
Ilustración 19: Estadística de ficheros subidos en la red social -----	152
Ilustración 20: Estadísticas de los grupos en la red social -----	153
Ilustración 21: Estadísticas de notas en la red social -----	153
Ilustración 22: Tipos de acceso a la red social -----	154
Ilustración 23: Plataforma de acceso a la red social -----	154



## 11.- Bibliografía

1. P. Taylor, M. (2011). *Chief Marketing Technologist Officer de Wunderman, Cyworld: My Home Is My Playground: Identity and identification on the internet*.  
Obtenido de eKiss:  
[http://kiss.mh.telefonica/apps/kiss2/gesdocExterno?accion=acceso\\_externo\\_documento&codigo=0017454](http://kiss.mh.telefonica/apps/kiss2/gesdocExterno?accion=acceso_externo_documento&codigo=0017454)
2. Bernoff, J. *Tapping the Groundswell within your company*.
3. Rosen, E. *The Culture of Collaboration*.
- 4,5. Gallardo, Virginio (2013). *supervivenciadirectiva.com*. Obtenido de  
<http://supervivenciadirectiva.com/2013/02/09/el-futuro-de-la-formacion-sera-social-en-comunidades/>
6. Murali Sitaram, V. d. Entrevista para TI para hardware y software en Technology Review.
7. Yammer, (2014). *www.yammer.com*. Obtenido de  
<https://about.yammer.com/product/security/>
8. Zyncro,. (2014). *www.zyncro.com*. Obtenido de  
<https://www.zyncro.com/es/overview/technology/security>
9. Polo, F. (2009). *Social media marketing, según nuestro evangelio*. Obtenido de territoriocreativo: <http://www.territoriocreativo.es/etc/2009/11/social-media-marketing-territorio-creativo.html>
10. Alonso Jiménez, G. *Channel Practice Leader. Financial Services Capgemini*.  
Obtenido de [www.telefonica.com/ekiss](http://www.telefonica.com/ekiss).
11. Pulliam Phillips, P., & Phillips, J. J. (2006). *Return on Investment (ROI) Basics*
12. Revista instituto tecnológico de informática, actualidad TIC ,ROI
13. Santandreu i Gràcia, P. *Economic Value Added (EVA)*. Retrieved from  
<http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/el%20eva.htm>

17. Michelle S. Bishop, S. C. (2012). *The Total Economic Impact™*. (Forrester, Ed.)  
Obtenido de <https://about.yammer.com/assets/Forrester-TEI-of-Yammer-April-2011-12.pdf>
18. lamb, k. (2014). *Calculo del NVP*. Obtenido de Ehow en español:  
[http://www.ehowenespanol.com/calcular-formula-del-npv-como\\_29889/](http://www.ehowenespanol.com/calcular-formula-del-npv-como_29889/)
19. Advantage, V. (2005). *Calculo del ROI*. Obtenido de  
<http://www.ventureadvantage.com/roi.htm>
20. Moreno, M. A. (2010). *El Flujo de Caja y su importancia en la toma de decisiones*. Obtenido de <http://www.elblogsalmon.com>:  
<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-la-toma-de-decisiones>
21. Juan, H. d. (2014). *Analítica y KPIs de Yammer en tu empresa*. Obtenido de  
<http://www.soluciones-sharepoint.com/2014/01/analitica-y-kpis-de-yammer-en-tu-empresa.html>